

Эстонский университет прикладных наук по предпринимательству Майнор  
Стратегическое управление предприятием

Ганна Фомина

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ SKEENE  
KOOLITUSTEENUSED OÜ)

Дипломная работа

Руководитель: PhD Эдуард Гамс

Таллин 2017

## РЕЗЮМЕ

Тема данной дипломной работы: «Диверсификация предприятия как способ повышения экономической устойчивости (на примере компании Skeene Koolitusteenused OÜ)»

Актуальность выбранной темы обусловлена интенсивностью рыночной динамики и быстрыми изменениями спроса в сфере образовательных услуг. В таких условиях диверсификация деятельности позволяет компенсировать падение сбыта на одном рынке за счет увеличения его на других и обеспечить достижение трех экономических целей: стабилизации, гибкости и экономического роста.

Целью и задачами дипломной работы являются обоснование целесообразности выбранного подхода и практические рекомендации по проведению диверсификации Skeene Koolitusteenused OÜ, направленной на повышение эффективности ее деятельности.

Для достижения поставленной цели, в первой части работы были рассмотрены теоретические подходы к стратегии диверсификации, особенности ее видов и аспектов управления.

Во втором блоке, с помощью PEST- и SWOT- анализа, метода финансовых коэффициентов, конкурентного исследования оценивается текущее состояние компании на предмет наличия отраслевых возможностей и необходимых внутренних ресурсов.

В завершающей части автор предлагает методы решений выявленных проблем, на основе результатов анкетирования потенциальных клиентов подтверждает востребованность нового направления деятельности.

## SUMMARY

The topic of this diploma is "Diversification of enterprise as a way to improve economic stability (for example, the company Skeene Koolitusteenused OÜ)".

The relevance of the chosen topic due to the intensity of market dynamics and rapid changes of demand in the field of educational services. In such circumstances, the diversification of activities to compensate for falling sales in one market by increasing it on others, and to achieve the three economic objectives: stabilization, flexibility and economic growth.

The goals and tasks of the diploma are the rationale for the chosen approach and practical recommendations for diversifying Skeene Koolitusteenused OÜ aimed at improving the efficiency of its activities.

To achieve this goal, in the first part of the work were considered theoretical approaches to the diversification strategy, especially its types and aspects of management.

In the second block, through PEST- and SWOT- analysis, method of financial ratios, competitive research assessed the current state of the company and subject to the availability of industry capacity and the necessary internal resources.

In the final part the author proposes solutions to identified problems, based on the results of the survey of potential customers confirms the relevance of a new activity.

## RESÜMEE

Antud diplomitöö teema on „Ettevõtte diversifitseerimine, kui ökonoomilise stabiilsuse suurendamise meetod Skeene Koolitusteenused OÜ näitel“

Teema aktuaalsus on tingitud intensiivsest turu dünaamikast ning kiiresti muutvast nõudlusest koolitusteenuste valdkonnas. Sellistes tingimustes diversifitseerimine aitab kompenseerida nõudluse kadu ühes turuosas, suurendades seda teistes osades. Lisaks aitab ka saavutada kolme eesmärgi: ökonoomika, stabiilsus, paindlikkus ja kasv.

Diplomitöö põhiülesandeks on tõestada valitud meetodi otstarbekust ning koostada praktilisi meetodeid Skeene Koolitusteenused OÜ diversifitseerimiseks.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks käsitles autor diversifitseerimise strateegia teoreetilisi meetmeid ning eriti selle tüüpe ja juhtimisaspekte.

Diplomitöö teises osas analüüsiti ettevõtte hetkeseisu, valdkonna võimalusi ning hinnati sisemisi ressursse. Selle jaoks kasutati PEST ja SWOT analüüse, finantskoefitsientide ning konkurentsiuuringu meetodeid.

Töö viimases osas esitab autor lahendamismeetodeid käsitletud probleemidele. Uued tegevussuunad valitakse, tuginedes potentsiaalsete klientide poolt antud tagasisidele ja turu nõudlusele.

## Оглавление

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                                  | 6  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ                            |    |
| 1.1. Сущность и виды диверсификации.....                                       | 8  |
| 1.2. Положительные и отрицательные стороны диверсификации.....                 | 15 |
| 1.3. Выбор стратегии диверсификации в системе стратегического управления.....  | 18 |
| 2. Анализ стратегического потенциала компании Skeene koolitusteenused OÜ       |    |
| 2.1. Характеристика предприятия и услуг.....                                   | 27 |
| 2.2. Анализ финансово-экономических показателей.....                           | 30 |
| 2.3. PEST – и SWOT- анализы компании.....                                      | 33 |
| 2.4. Выбор стратегии развития организации.....                                 | 24 |
| 3. ОБОСНОВАНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ                         |    |
| 3.1. Конкурентный анализ и характеристика нового направления деятельности..... | 44 |
| 3.2. Исследование целевой аудитории услуги.....                                | 49 |
| 3.3. Оценка экономической эффективности реализации услуги «Бизнес-театр».....  | 52 |
| ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ                                                       |    |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                                                     |    |
| Приложение 1. SWOT- анализ внутренней среды предприятия                        |    |
| Приложение 2. PEST- анализ внешней среды предприятия                           |    |
| Приложение 3. Факторы внешней среды (PEST-анализ)                              |    |
| Приложение 4. Анкета оценки эффективности тренинга                             |    |
| Приложение 5. Результаты исследования потенциальной аудитории                  |    |

## ВВЕДЕНИЕ

Современное состояние экономики носит динамический и нестабильный характер, что вызывает необходимость предприятий реагировать на изменения внешней среды. Предприятие вынуждено быстро адаптироваться к изменениям, которые постоянно происходят на рынке, для повышения собственной конкурентоспособности и осуществления главной цели - получение максимально возможной прибыли. Для этого предприятие находит новые пути дальнейшего развития.

Эффективными в современных условиях являются стратегии диверсификации, связанные с расширением сферы деятельности предприятия, номенклатуры услуг и изготовленной продукции. Диверсифицировав свою деятельность, компания может обеспечить достижение трех экономических целей: стабилизации, гибкости и экономического роста.

Актуальность выбранной темы обусловлена интенсивностью рыночной динамики и быстрыми изменениями спроса в сфере образовательных услуг. В таких условиях диверсификация деятельности позволяет компенсировать падение сбыта на одном рынке за счет увеличения его на других и обеспечить достижение трех экономических целей: стабилизации, гибкости и экономического роста.

Целью данной работы является обоснование целесообразности проведения диверсификации услуг Skeene Koolitusteenused OÜ для повышения экономической устойчивости.

Объект исследования – предприятие Skeene Koolitusteenused OÜ, деятельность которого сосредоточена на предоставлении тренинговых услуг в Эстонии.

Предмет исследования – хозяйственная деятельность и повышение экономической устойчивости малого предприятия на основе диверсификации.

Предмет исследования – повышение экономической устойчивости малого предприятия на основе диверсификации.

Для достижения цели, автор поставил следующие задачи:

- изучить теоретические основы стратегии диверсификации предпринимательской деятельности;
- проанализировать экономическое состояние предприятия и возможные пути развития организации;
- разработать методические рекомендации по подготовке и осуществлению диверсификации услуг предприятия;
- оценить экономическую эффективность разработанных рекомендаций по диверсификации услуг

Гипотеза – компания Skeene Koolitusteenused OÜ может достигнуть экономической стабильности в следствии выбора диверсифицированной стратегии развития бизнеса.

Основными методами исследования являются: аналитические методы, графические методы, коэффициентный анализ, PEST- и SWOT- анализ, анализ конкурентов, метод расчета точки безубыточности, опрос.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1. Сущность и виды диверсификации

Современное состояние экономики носит динамический и нестабильный характер, что вызывает необходимость **для** предприятий реагировать на изменения внешней среды. Компании вынуждены искать новые пути развития для повышения собственной конкурентоспособности и осуществления главной цели - получение максимально возможной прибыли. В современных условиях могут быть предложены разнообразные стратегические альтернативы развития и роста компании. Одна из таких альтернатив – диверсификация, связанная с расширением сферы деятельности предприятия, спектра услуг и изготавливаемой продукции.

Диверсификация предприятия охватывает все направления его деятельности и позволяет укрепить позиции в различных отраслях - обеспечить получение наилучшего результата.

Для того чтобы перейти к детальному рассмотрению особенностей диверсификации определим сущность понятия.

Этимологически слово происходит от латинского "diversus" - разный, "facere" - делать, "diversificatio" - изменение, разнообразие. Согласно экономическим словарям "диверсификация" - это:

- форма концентрации капитала, связанная с проникновением ранее специализированных предприятий (или монополий) в другие отрасли производства, сферу услуг в результате чего происходит многоотраслевое развитие, изменяется соотношение количества узкоспециализированных и диверсифицированных производств, функционирующих на рынке;
- расширение ассортимента, изменение вида продукции, производимой предприятием, фирмой, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предупреждения банкротства;



- расширение форм деятельности, видов продукции, финансовых инструментов с целью минимизации хозяйственных рисков, а также выживания предприятий в современных рыночных условиях;
- множественность; разнообразие; разносторонность;

Исследователи же часто рассматривают диверсификацию как общекорпоративную стратегию функционирования и развития предприятия, фирмы. В научных трудах диверсификация трактуется как:

- способ минимизации хозяйственных рисков;
- метод формирования и управления инвестиционным портфелем;
- стратегия антикризисного управления.

Вопрос диверсификации деятельности предприятий рассматривался такими учеными как И. Ансофф, М. Белопольский, С. Ильяшенко, Б. Король, В. Новицкий, А. Шарко. Особо следует отметить работы О. Виханского, В. Немцова, С. Шершневой, Г. Немченко, Т. Марковой, В. Моисеева, М. Миньковской, М. Радеевой и других авторов, в трудах которых приводится трактовка сути диверсификации.

Научная и профессиональная литература выделяет следующие толкования понятия "диверсификация":

- 1) проникновение специализированных фирм в другие отрасли производства, сферы услуг и т.д. в результате чего развиваются многоотраслевые комплексы;
- 2) расширение ассортимента изготавливаемых изделий и предоставляемых услуг;
- 3) процесс увеличения количества разнообразных рынков, обслуживаемых отдельной индивидуальной фирмой, что "служит проводником географической экспансии" (Ансофф И. Стратегическое управление, 1989. – 563 с.);
- 4) стратегия антикризисного управления. Это активный метод реакции на внешние угрозы, мощный фактор преодоления кризисных явлений и процессов, который способствует распространению сферы деятельности субъекта управления в любом направлении;
- 5) стратегия, которая обуславливается желанием предприятия выжить, повысить эффективность и снизить риск за счет освоения новых направлений

деятельности с целью формирования направлений деятельности, которые способствуют эффективному развитию предприятия за счет многосторонней деятельности;

Учитывая изложенное, стратегию диверсификации можно определить, как разновидность маркетинговой стратегии конкуренции, то есть она проявляется в разнообразии форм, методов и средств маркетинговой деятельности для удовлетворения спроса потребителей, разнообразии видов и классов услуг (товаров), инфраструктурного и сервисного обеспечения.

Обобщение взглядов различных ученых на диверсификацию и ее виды представлены в Приложении 1.

Как следует из теоретического исследования, в большинстве случаев под диверсификацией предприятия подразумевается процесс расширения сферы экономической деятельности предприятия, проникновение в другие отрасли услуг и производства, с целью снижения рисков и повышения эффективности хозяйствования.

Цели диверсификации напрямую зависят от финансового состояния и возможностей предприятия, привлекательности отраслей в краткосрочном и долгосрочном периодах. Чтобы занять устойчивые позиции на предпринимательской арене предприятие также может ставить перед собой ряд целей, которые рассмотрены на Рисунке. 1.

Существует множество причин, побуждающих руководителей предприятий принимать решение относительно диверсификации. Среди них целесообразно выделить следующие:

неравномерное развитие отраслей экономики;  
незанятость и неполное использование ресурсов;  
сохранение рабочих кадров;  
противодействие колебаниям конъюнктуры;  
приспособления к изменениям рынка;

доступные возможности (разработки, производственные мощности, сырье, квалифицированные кадры) для создания синергетического эффекта между существующими и новыми направлениями деятельности;

большое количество монопродуктовых субъектов деятельности;



**Рисунок 1.** Цели диверсификации деятельности предприятия

- 1) "привычные" для предприятия рынки насыщены, спрос сокращается (основные товары перешли в стадию "угасания" в своем жизненном цикле);
- 2) создание новых рабочих мест;
- 3) перенакопление капитала в традиционных отраслях производства и поиск новых сфер вложения капитала;
- 4) развитие научно - технического прогресса;
- 5) требования антимонопольного законодательства;
- 6) падение нормы прибыли в основном производстве.

Проведенный анализ (Приложение 1) свидетельствует о том, что в экономической теории отсутствует единообразие в классификации видов диверсификации. Обобщая результаты, можно предложить классификацию, представленную на рисунке 2 и в Приложении 2. На схеме выделены два основных вида диверсификации: центрированная - пополнение номенклатуры товарами или услугами, которые аналогичны тем, что уже производятся, но отличаются некоторыми параметрами и децентрированная - объединение различных сфер деятельности в единый организационный комплекс.

Отдельным блоком представлена диверсификация единства - покупка (подчинение) в собственность предприятий - конкурентов, которая подразделяется на: стратегию приобретения, создание новой компании в середине прежней и совместное предприятие. Приобретение уже существующего бизнеса - это наиболее популярное средство диверсификации в другую отрасль, преимущество которого заключается в ускоренном выходе на целевой рынок. Эта стратегия помогает предприятию преодолеть необходимость приобретения технологического опыта, установление связей с поставщиками и прочее. Диверсификация путем создания нового предприятия «под зонтиком» действующего дает возможность участия в конкуренции на желаемом рынке. Новое предприятие должно не только преодолеть барьеры на входе, но и осуществить капиталовложения в новые производственные мощности, наладить поставки, нанять и подготовить персонал, создать каналы распределения, расширить потребительскую базу и т.д.

Стратегия совместного предприятия является привлекательным средством получения доступа к новому бизнесу, по крайней мере, в ситуациях трех типов. Во-первых, совместные предприятия - это хорошая организационная форма для осуществления такой деятельности, которая является неэкономичной или слишком рискованной для одного предприятия. Во-вторых, совместные предприятия имеют смысл, когда объединение ресурсов и опыта двух или нескольких независимых предприятий создает организацию, обладающую мощной конкурентоспособностью. В этом случае каждый из партнеров вносит знания и ресурсы, которых нет у других и которые



**Рисунок 2.** Классификационная схема видов диверсификации

необходимые для достижения успеха. В-третьих, совместные предприятия с иностранными партнерами порой единственный путь преодоления импортных квот, тарифов, национальных и политических интересов, культурных препятствий.

Центрированная диверсификация включает в себя относительно централизованную (вертикальную), которая обуславливает развитие вокруг ведущего направления бизнеса (производства), в ее основе лежат одинаковые технико – технологические признаки, и условно централизованную (горизонтальную).

Вертикальная включает: полную диверсификацию деятельности; частичную - в этом случае часть продукции производится на предприятии, а часть - закупается в других предприятиях; квази-диверсификацию - создание альянсов между компаниями, которые заинтересованы в диверсификации без перехода прав собственности; обратную - предприятие выполняет функции, ранее выполнявшиеся поставщиками, то есть приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, комплектующими, полуфабрикатами; прямую - предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами.

В основе условно - центрированной (горизонтальной) диверсификации лежит отсутствие технико - технологических признаков в явном виде, то есть наряду с основным видом продукции начинается выпуск подбазового вида продукции, который в базовом будет использоваться, как его компонент.

Горизонтальная диверсификация делится на следующие разновидности: расширение спектра продуктов; географическое расширение - в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступают на различных региональных рынках; диверсификация ориентированная на ниши рынка.

Кроме того, как это следует из схемы на рис.2., все подвиды центрированной диверсификации можно отнести к монопозиционным и полипозиционным. Монопозиционная - ориентация диверсификационной политики на одну общую сильную позицию, или ресурс, когда все хозяйственные сферы тесно связаны между собой. Полипозиционная - ориентация в ходе диверсификации на несколько общих позиций или ресурсов, когда каждая хозяйственная сфера связана по крайней мере с одной из других сфер хозяйствования предприятия.

Третий вид диверсификации – децентрированная, включает непосредственно децентрированную - выпуск предприятием новых товаров, технологически не связаны с существующими, но предназначенных для существующих клиентов; конгломератную - стратегию, нацеленную на разработку и производство новых товаров, которые не связаны ни с существующей деятельностью, ни с ее рынками; пассивную - диверсификацию, когда предприятие освоило ряд не связанных сфер хозяйствования и не придерживалось политики создания фирменных конгломератов.

Таким образом, диверсификация является формой реализации стратегической альтернативы в системе стратегий предприятия. Разнообразие видов диверсификации объясняет разнообразие результатов при внедрении стратегии диверсификации.

## **1.2. Положительные и отрицательные стороны диверсификации**

Диверсификация имеет свои положительные и отрицательные стороны. Главная ее опасность связана с распылением сил, а также проблемами управления диверсифицированными предприятиями. Стратегия диверсификации реализуется тогда, когда фирма не может развиваться на данном рынке, в данной отрасли.

На основе проведенных исследований, можно классифицировали преимущества и недостатки стратегии диверсификации деятельности предприятия согласно со сферами влияния, что отражено в таблице 3.

Основными проблемами, сдерживающими развитие диверсификационной деятельности являются:

- Отсутствие финансирования, средств у заказчиков, спроса на продукцию, надлежащего кадрового потенциала;
- Высокий экономический риск;
- Недостаток информации о новых технологиях и рынков сбыта;
- Риск банкротства.

Успех любого предприятия зависит от способности предвидеть и изменять структуру производства, разрабатывать и внедрять в производство новые виды продукции, правильно планировать объем производства различных товаров, а также от способности к нововведениям и своевременного адаптации к технологическим изменениям. Для активизации диверсификации деятельности предприятия как инновационного процесса целесообразны следующие мероприятия:

**Таблица 3.** Классификация преимуществ и недостатков диверсификации

| Сферы влияния   | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Недостатки                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономические   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• рост прибыли</li> <li>• повышение привлекательности акции компании</li> <li>• распределение финансовых рисков по разным направлениям</li> <li>• снижение зависимости от поставщиков и колебания цен на сырье</li> <li>• значительные капитальные вложения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• проблема поиска источников финансирования</li> <li>• большие затраты на вход в отрасль и выход из области в случае неудачи</li> <li>• для получения прибыли нужно время</li> </ul>                   |
| Конкурентные    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• регулирование рыночных барьеров</li> <li>• повышение конкурентоспособности</li> <li>• возможность выхода на мировой рынок</li> </ul>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• риск слияния с конкурентом</li> <li>• увеличение числа конкурентов</li> <li>• монополизация экономики</li> </ul>                                                                                     |
| Технологические | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обмен технологиями и развитие НТП</li> <li>• расширение ассортимента продукции</li> <li>• оптимизация структуры и размеров производства</li> </ul>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• не существует единого времени внедрения</li> <li>• потребность в немедленном использовании новых технологий</li> <li>• значительный объем капитальных инвестиций</li> </ul>                          |
| Управленческие  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль за всеми звеньями производственного процесса</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сложность управления</li> <li>• отсутствие методологической базы</li> </ul>                                                                                                                          |
| Потребительские | <ul style="list-style-type: none"> <li>• адекватное и оперативное реагирование на удовлетворение потребностей потребителей</li> <li>• возможность влияния на цену</li> <li>• повышение имиджа торговой марки</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• возможна неадекватная реакция потребителей на новый товар (услугу)</li> <li>• возможность потери репутации в результате изготовления и попытки продажи одного из изделий низкого качества</li> </ul> |



- Изготовление принципиально новых и усовершенствование видов продукции (услуг) посредством повышения их качества и эффективности;
- Поиск новых источников привлечения финансовых ресурсов и способов их увеличения;
- Разработка и проведение программ обучения, подготовки и переподготовки персонала, направленных на получение и совершенствование умений и навыков в сфере научно-технических разработок;
- Совершенствование сбытовой и маркетинговой политики.

Таким образом, учитывая растущее влияние на функционирование предприятий кризисных явлений и увеличение неопределенности внешней среды, перед все большим количеством предприятий встает вопрос пересмотра стратегии их функционирования, для того чтобы лучше адаптироваться к новым экономическим реалиям. Такая ситуация является благоприятной для принятия решения о диверсификации своей деятельности, поскольку позволит поддержать деятельность предприятия в период экономического спада и позволит достичь конкурентных преимуществ. Несмотря на определенные недостатки системы диверсификации, в современных условиях эта стратегия является наиболее действенной и часто используется.

### 1.3. Выбор стратегии диверсификации в системе стратегического управления

Рассматривая диверсификацию в системе стратегического управления в первую очередь необходимо оценить существующее стратегическое положение предприятия и его стратегических зон хозяйствования (СЗХ), определить стратегические цели предприятия и соответственно выбрать определенные стратегии управления портфелем СЗХ.

Для оценки существующего положения предприятия используются различные матричные методики портфельного анализа. Сравнение факторных пространств и оценка возможности их применения для выбора стратегий диверсификации, представлены в Приложении 3, таблица 4.

Поскольку диверсифицированное предприятие - это совокупность отдельных видов бизнеса, то управление формированием корпоративной стратегии требует анализа больших массивов информации, чем при разработке стратегии одного вида бизнеса. На диверсифицированном предприятии руководитель должен разрабатывать многоотраслевой план стратегических действий для некоторого числа отдельных видов бизнеса, конкурирующих в различных экономических условиях, в отличие от предприятий с одним видом бизнеса, где руководство должно рассматривать только одно отраслевое окружающую среду.

Проведенный автором сравнительный анализ методических подходов к выбору рационального портфеля бизнес - проектов с целью выбора оптимальной стратегии диверсификации табл. 4) показал, что существуют две основные точки зрения: экономически - индустриальная и ресурсная.

Существует шесть основных подходов к стратегии диверсификации (табл.5):

1. Стратегия вхождения в новую отрасль - "поглощение с нуля", совместное предприятие. Поглощение уже существующей фирмы является наиболее популярным способом и имеет преимущество в скорости проникновения на целевой рынок.

Диверсификация "с нуля" предусматривает создание новой компании в выбранной области под общим руководством материнской компании. Созданная фирма

должна не только преодолеть входные барьеры, но и осуществлять инвестиции в новые производственные мощности, проводить работу по найму и обучению персонала, созданию каналов сбыта, формированию базы потребления. Создание совместных предприятий - это хороший способ делать то, что рискованно или неэкономно делать одному, также, когда объединение ресурсов двух или нескольких независимых организаций создает структуру с более значительными конкурентными преимуществами, необходимыми для достижения успеха. Совместные предприятия с иностранными партнерами иногда является единственной возможностью преодолеть импортные квоты, тарифы, национальные политические интересы и культурные барьеры.

**Таблица 5.** Стратегии диверсификации

|                |                                                       |
|----------------|-------------------------------------------------------|
| ДИВЕРСИФИКАЦИЯ | "Поглощение с нуля"                                   |
|                | Стратегия свертывания и ликвидации                    |
|                | Диверсификация в родственные отрасли                  |
|                | Диверсификация в неродственные отрасли                |
|                | Стратегия реструктуризации, восстановление и экономии |
|                | Многонациональная диверсификация                      |

2. Стратегия диверсификации в семье отрасли, проводимой предприятиями, обладающих семейным производством и стратегической соответствием.
3. Стратегия диверсификации в неродственные отрасли, при которой компания проводит диверсификацию в отрасли и производства, обещают привлекательные финансовые результаты.
4. Стратегия свертывания и ликвидации. Вопрос о продаже того или другого предприятия рассматривается в случае, если выбранный направление не соответствует стратегической политике компании, если он потерял свою привлекательность.

5. Стратегия реструктуризации, восстановления и экономии, которую применяют, когда руководству корпорации необходимо изменить ситуацию на предприятиях с худшими показателями.

6. Основной чертой стратегии многонациональной диверсификации является большое количество предприятий в портфеле, а также большое количество охваченных национальных рынков.

Эти шесть стратегических подходов к диверсификации не являются взаимоисключающими. В зависимости от ее целей и побудительных мотивов, они могут использоваться в различных комбинациях и в порядке, предоставляя предприятиям большие возможности при определении собственной стратегии диверсификации в зависимости от конкретных условий.

Управление выбором стратегии диверсификации можно рассмотреть, как вид деятельности, направленный на устранение и преодоление кризисных явлений на основе рационального использования ресурсов и потенциала выживания, минимизации материальных и финансовых затрат путем соблюдения научных принципов и применения существующих методов работы, что требует решения комплекса сложных и многоаспектных проблем.

Стоит рассмотреть основные факторы, определяющие выбор стратегии диверсификации:

1. Экономическая ситуация, в которой работает предприятие. Для того чтобы были достигнуты цели предприятия, они должны быть реалистичными в той обстановке, которая сложится на момент реализации стратегии.

Прогнозирование развития будущего представляет собой огромную ценность, если оно позволяет определить общие экономические тенденции, которые могут нести или угрозу существующей деятельности, или предоставлять возможности для развития новых видов деятельности, а на этой основе выбора конкретных стратегий диверсификации.

2. Устойчивость положения предприятия на рынке. Любое предприятие

должно стремиться к тому, чтобы не ухудшить своего положения и сохранить себя даже в экстремальной ситуации. Основными факторами устойчивости, по мнению западных специалистов, является финансовая и информационная репутация фирмы. Финансовая репутация характеризуется, прежде всего, платежеспособностью предприятия. Информационная репутация предприятия способствует сохранению и укреплению его положения на рынке сбыта. Она определяется популярностью выпускаемой (ее качеством и рекламой), надежностью предприятия как контрагента договорных отношений. Сохранение устойчивости равнозначно повышению жизнеспособности предприятия.

3. Гибкость сбытовой системы. Для утверждения предприятия на рынке оно должно продемонстрировать высокую степень гибкости во всех сферах, связанных с организацией и обеспечением сбыта. Такой путь предполагает согласование сбыта с требованиями рынка и нейтрализацию негативных рыночных ситуаций.

4. Маневренность системы. Изменения в сбытовой деятельности предприятия, возникающих в процессе приспособления к внешней среды, неизбежно требуют маневрирования ресурсами, продуктами и др.

Стратегия предприятия должна предусматривать развитие маневренных качеств принятых решений на основе использования средств, имеющихся в распоряжении предприятия. Такими средствами являются резервы, корректировка планов, моделирование и др. Содержание маневрирования состоит в том, чтобы безболезненно отреагировать на изменения, происходящие на рынке.

5. Имеющийся на предприятии организационный потенциал. Прежде чем принять решение о стратегии диверсификации необходимо критически оценить преимущества и недостатки существующей организации производства и сбыта. Такую оценку состояния организации сбыта можно проводить с учетом двух критериев: прогрессивности используемых организационных форм и методов и степени соответствия значений показателей, характеризующих уровень организации сбыта предприятия, аналогичным параметрам предприятий-конкурентов.

6. Гарантия финансового и трудового обеспечения изменений в организации

Разработка и реализация организационных проектов требует материальных расходов, но если руководство предприятия признает необходимость организационных изменений, и в силу финансовых затруднений не может выделить для этой цели необходимых средств, то приступить к разработке стратегии диверсификации практически невозможно.

Отсутствие специалистов на предприятии, которые способны заняться формированием стратегических решений в области проведения диверсификации, поставит под сомнение возможность проведения организационных изменений на предприятии.

Таким образом, системный анализ стратегий диверсификации стал основанием для вывода, что при их реализации необходимо выполнять следующие требования:

- Создание организационной структуры, которая способствует успешному выполнению стратегии диверсификации;
- Формирование или пересмотр бюджетов для того, чтобы направлять достаточные объемы ресурсов в те виды деятельности, которые определяют стратегический успех;
- Согласование системы вознаграждений и стимулов с фактическими результатами выполнения стратегии на высоком уровне и достижением поставленных целей;
- Создание рабочего окружения и корпоративной культуры, поддерживающих стратегию диверсификации;
- Обеспечение внутреннего руководства (лидерства), необходимого для реализации стратегии и ее совершенствования в процессе реализации;
- Установление соответствующих стратегии системы мер и процедур;
- Введение последних достижений практики и современной техники для обеспечения постоянного развития и совершенствования.

Следует отметить, что стратегии роста через диверсификацию актуальны тогда, когда предприятие не имеет больших возможностей для роста или обеспечение высокой рентабельности своей деятельности, когда базовый рынок на стадии распада или если позиции конкурентов достаточно сильные.

Диверсификация не должна становится стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятию не исчерпает все возможности для роста в своей сфере. Для лучшего понимания того, когда предприятию следует проводить диверсификацию, используя известный подход, были предложены рекомендации по выбору стратегии (или видов) диверсификации (табл. 6), где конкурентные позиции предприятия сопоставлены с показателями, характеризующих различные типы рынков в зависимости от темпов роста.

В результате такого сопоставления определяются четыре стратегические ситуации, в каждую из которых может попасть недиверсифицированное предприятие.

**Таблица 6.** Корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке не диверсифицированного предприятия

|  |         | Сильная                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Слабая                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Высокий | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Применение стратегии родственной диверсификации (для увеличения товарооборота)</li> <li>- Применение стратегии родственной диверсификации - квазидиверсификации (для усиления конкурентных преимуществ)</li> <li>- Вертикальная диверсификация (если усиливает позиции фирмы)</li> <li>- Применение стратегии диверсификации единства</li> <li>- Закрытие (последняя возможность, если другие меры не помогли)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продолжение концентрации в одной отрасли (родственная диверсификация)</li> <li>- Международная экспансия (если существуют возможности рынка)</li> <li>- Вертикальная диверсификация (если это усиливает конкурентные позиции фирмы)</li> <li>- Горизонтальная диверсификация (для переноса в них опыта и знаний по базовой отрасли)</li> </ul> |

|  |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Низкий | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Применение стратегии родственной диверсификации (для увеличения товарооборота)</li> <li>- Применение стратегии диверсификации единства (для усиления конкурентных преимуществ)</li> <li>- Вертикальная диверсификация (если она существенно укрепляет позиции фирмы)</li> <li>- "Снятие сливок" и выход с рынка</li> <li>- Ликвидация (если другие меры не помогли)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Международная экспансия (если существуют возможности рынка) централизованной диверсификация</li> <li>- Конгломератная диверсификация</li> <li>- Диверсификация единства – общие предприятия в новых отраслях</li> <li>- Вертикальная диверсификация (если это усиливает конкурентные позиции фирмы)</li> <li>- Продолжение стратегии концентрации (рост за счет отвоения доли рынка у слабых конкурентов)</li> </ul> |
|--|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

При формировании стратегии диверсификации применяют, как планомерный подход, так и текущей корректировки (фактически, метод проб и ошибок).

Исходя из этого целесообразно рассматривать два противоположных подхода к диверсификации.

Если предприятием определены задачи и цели диверсификации, следующий шаг заключается в том, чтобы решить насколько эти задачи актуальны.

Если предприятие идет планомерным путем, то делается всесторонний анализ с определением потенциальных сфер деятельности. После чего происходит сбор данных по выбору перспективных сфер деятельности и анализ перспектив.

Если перспективы высокие, то фирма может смело начинать новую деятельность, а если нет, то лучше будет отказаться от идеи в целом.

Если предприятие пошло непланомерным путем, то начинается поиск методом проб и ошибок, то есть анализируется степень соответствия внутренних возможностей развития внешней (путем сопоставления рыночных возможностей и угроз с потенциалом предприятия) для выяснить конкретные возможности диверсификации. Выполняют ряд шагов в виде "пробных начинаний" или "Экспериментальных начинаний", которые не требуют вложения больших ресурсов и позволяют быстро



накопить стратегический опыт. На этом этапе прибыли относительно небольшие, но можно определить насколько перспективна выбрана сфера деятельности.

Если выбранная сфера деятельности перспективна, то предприятие должно принять решение о выходе из нее. Но если она привлекательна, то предприятие должно принять решение о начале детальной планировки и выбора (постановки) стратегической задачи. Однако, следует отметить, что только планомерный подход обеспечивает целенаправленное управление стратегиями диверсификации в соответствии с поставленной целью.

Учитывая изложенное и обобщая подходы ученых к управлению выбором стратегий диверсификации возможно применить следующий укрупненный алгоритм управления:

1. Анализ ситуаций на рынке и определение позиций рассматриваемого предприятия на нем.
2. Определение целесообразности диверсификации деятельности на основе анализа проблем, которые она поможет решить. Согласно этой формулировки цели и задач диверсификации.
3. Определение наиболее подходящих стратегий диверсификации и их укрупненный анализ.
4. Выбор методики детального анализа, критериев и их показателей для оценки стратегий диверсификации с целью оптимизации их выбора.
5. Формирование информационной базы анализа.
6. Выбор наиболее рациональной для конкретного предприятия в конкретных рыночных условиях (с учетом перспектив их развития) стратегии диверсификации.
7. Детализация стратегии по целям, этапам, срокам, результатам.
8. Разработка системы мероприятий по контролю и оценке результатов.

Результаты исследования свидетельствуют о следующем:

1. Предприятия, функционирующие в нестабильных экономических условиях для того, чтобы выжить и успешно развиваться должны выбрать эффективную стратегию развития. Одной из наиболее эффективных является стратегия диверсификации

деятельности, которая расширяет адаптационные возможности предприятий и позволяет удерживаться на рынке при изменениях условий хозяйствования. В том числе, диверсификацию необходимо рассматривать как стратегию его дальнейшего процветающего развития.

2. Системный анализ различных взглядов на определение и виды диверсификации предоставил возможность систематизировать их, выделить обобщенное определение диверсификации, а также уточнить сущность изученных видов и сравнить потенциальные направления диверсификации.

3. Проведен сравнительный анализ факторных пространств в которых оценивается стратегическое положение предприятия по разным подходам и осуществляется управления стратегиями диверсификации его деятельности.

4. Выполнен анализ принципов и стратегических подходов к управлению диверсификацией деятельности предприятий. Детализировано и проанализированы факторы, определяющие выбор стратегии диверсификации.

5. Показан укрупненный алгоритм управления стратегиями диверсификации деятельности предприятия, учитывающий планомерный и непланомерный подходы. Выполнен сравнительный анализ этих подходов.

6. На основе обобщения наработок ученых уточнено и детализировано сущность управления стратегиями диверсификации.

## 2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Характеристика предприятия и услуг SKEENE KOOLITUSTEENUSED OÜ

Тренинговая компания Skeene koolitusteenused OÜ была создана в феврале 2014 г. Учредитель компании – педагог общеобразовательной школы, действующий тренер и импровизатор комедийной труппы «Ruutu10». Количество сотрудников - 6 человек.

Основные направления деятельности компании:

1) предоставление тренинговых услуг для учителей младших и средних классов. Цель тренинговой программы – обучение принципам педагогической импровизации, навыкам построения учебного процесса на базе активных техник взаимодействия с учащимися «здесь и сейчас».

2) тренинги для приобретения навыков публичных выступлений.

Серия мастер-классов, формирующих умение удерживать внимание, легко импровизировать и спокойно выступать перед любой аудиторией.

Конкурентное положение услуг компании на рынке, согласно экспертной оценке руководителя по модели пяти конкурентных сил М. Портера, характеризуется высоким уровнем риска (Таблица 5; Приложение 3).

**Таблица 5.** Оценка конкурентоспособности услуг компании по методу М. Портеру

| Параметр                                                                  | Уровень параметра | Описание положения                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оценка конкурентоспособности услуг компании и уровня конкуренции на рынке | Низкий (2 балла)  | Компания предоставляет услуги с уникальными характеристиками, однако существуют заменители. |

|                                            |                        |                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции | Высокий<br>(9 баллов)  | Рынок компании является низко конкурентным, однако наблюдается тенденция к сокращению его объемов. Присутствует возможность сравнения услуг разных фирм только по дополнительным преимуществам. Жесткие ограничения в повышении цен.    |
| Оценка угрозы входа новых игроков          | Высокий<br>(18 баллов) | Высок риск входа новых игроков. Новые компании могут появиться из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.                                                                                                  |
| Оценка угрозы ухода потребителей           | Высокий<br>(9 баллов)  | Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям. |
| Оценка угрозы со стороны поставщиков       | Низкий<br>(4 балла)    | Стабильность со стороны поставщиков                                                                                                                                                                                                     |

Миссия компании – помогать клиентам, через театрально-игровой и импровизационный формат тренингов, быстрее и с радостью приобретать новые навыки, умножать свой социальный капитал и влияние на будущее.

Стратегическими целями предприятия являются:

- 1) постоянно совершенствовать методическую базу тренингов и отслеживать новые тенденции на рынке образовательных услуг;
- 2) удерживать удовлетворенность клиентов на уровне не ниже 85%;
- 3) достичь ежемесячного роста продаж не ниже 20%;
- 4) войти в пятерку лидеров тренингового рынка;
- 5) достичь среднегодового роста прибыли минимум на 20 %;
- 6) удерживать рентабельность на уровне не ниже 40%;
- 7) сбалансировать портфель услуг.

## 2.2. Анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия

Рассмотрим изменение основных экономических показателей компании за последние три года (Таблица 11).

Данные таблицы свидетельствуют о том, что выручка от продаж услуг в 2015 году увеличилась на 196 % по сравнению с предыдущим годом. Такой рост был обеспечен за счет участия в образовательных выставках и активных прямых продаж. Однако, в 2016 году произошел спад, так как изначально курс тренингов для учителей не был продуман с точки зрения повторной покупки, а прирост новых клиентов - школ, замедлился.

Себестоимость услуг в 2015 году выросла примерно 5,5 раз в связи с запуском программ тренингов публичных выступлений, что соответственно повлекло рост постоянных затрат. В 2016 году статьи затрат удалось оптимизировать и обеспечить снижение себестоимости и положительный прирост валовой прибыли.

**Таблица 11.** Изменение экономических показателей деятельности за 2014–2016 гг.

| Показатели                       | Год  |      |       | Темп изменения (%) |                |
|----------------------------------|------|------|-------|--------------------|----------------|
|                                  | 2014 | 2015 | 2016  | 2015 к<br>2014     | 2016 к<br>2015 |
| 1. Выручка от продажи услуг      | 2699 | 7989 | 12987 | 296                | 162,6          |
| 2. Себестоимость проданных услуг | 989  | 6447 | 9 895 | 651,9              | 153,5          |
| 3. Валовая прибыль               | 1710 | 1542 | 3092  | 90,2               | 200,5          |

*Источник:* составлено автором на основе данных отчета о доходах и расходах компании (приложение 3, таблица ).

Для общего представления финансового положения исследуемой компании были использованы показатели из базовых групп финансовых коэффициентов (Мечева, 2010):

- 1) показатель фондоотдачи;
- 2) показатель фондоемкости;
- 3) показатель ликвидности;
- 4) показатель оборачиваемости;
- 5) показатель рентабельности.

Результаты расчётов финансовых величин сведены в общую таблицу (Таблица 11).

**Таблица 11.** Результаты расчётов финансовых коэффициентов

| Финансовые показатели                             | Год  |      |      | Темп изменения (%) |             |
|---------------------------------------------------|------|------|------|--------------------|-------------|
|                                                   | 2014 | 2015 | 2016 | 2015 к 2014        | 2016 к 2015 |
| 1. Текущая ликвидность (Ктл)                      | 0,25 | 1,84 | 1,30 | 736                | 71          |
| 2. Фондоотдача (Кфо)                              | 1,83 | 6,29 | 5,25 | 344                | 83          |
| 3. Фондоемкость (Кфе)                             | 0,55 | 0,16 | 0,19 | 29                 | 119         |
| 4. Оборачиваемость активов (Коа)                  | 1,74 | 2,47 | 2,64 | 142                | 107         |
| 5. Чистая рентабельность активов (Кчра), %        | 80   | 29   | 43   | -51                | 14          |
| 6. Рентабельность собственного капитала (Крск), % | 100  | 43   | 69   | -57                | 26          |
| 7. Рентабельность продаж (Крп), %                 | 40   | 8,4  | 13   | - 31,6             | 4,6         |
| 8. Фондорентабельность (Кфр), %                   | 84   | 73   | 85   | - 11               | 12          |

*Источник:* составлено автором на основе данных бухгалтерского баланса компаний (приложение 18, таблица 6).

Проанализируем полученные данные. Коэффициент текущей ликвидности, показывает способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт только оборотных активов. В данном случае, его колебания в пределах от 0, 25 до 1, 30 говорят о высоком финансовом риске - трудностях с покрытием текущих обязательств и необходимости сокращения кредиторской задолженности.

Параметры фондоотдачи и фондоемкости характеризует эффективность использования основных средств. Из таблицы следует, что за последний расчетный год фондоотдача снизилась на 261%, а фондоемкость выросла на 90%, что свидетельствует о нерациональном использовании основных средств. Соответственно, следует приступить к поиску дополнительных резервов.

Статья оборачиваемости активов за анализируемый период показывает постепенный рост – ускорение оборачиваемости капитала и увеличение прибыли на каждое евро актива организации.

Объемы продаж исследуемой компаний также возросли (в 2015 году прирост составил 296 %, а в 2016 – 162,6 %). Показатель рентабельность в 2016 году составил 13%, что на 4, 6 % превышает уровень 2015 года и свидетельствует о положительном влиянии расширения спектра тренингов.



### 2.3. Анализ внутренней и внешней среды предприятия

Для оценки ситуации, сложившейся на рынке образовательных услуг, а также внутри компании Skeene Koolitusteenused OÜ воспользуемся инструментами PEST- и SWOT-анализа.

Методика PEST анализа позволяет оценить ключевые рыночные тенденции отрасли, а результаты PEST анализа возможно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании.

По данным полученным при анализе внешней среды (таблица 9; приложение 1), наиболее негативными факторами, которые могут повлиять на деятельность фирмы является падение цен на образовательные услуги и увеличение количества пожилых учителей, которые часто не заинтересованы в прохождении тренингов.

**Таблица 9.** Сводный PEST анализ

| Фактор                                                 | Экспертная оценка | Возможные действия                                                                   |
|--------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Политические</b>                                    |                   |                                                                                      |
| Образовательная политика                               | 27                | Участие в различных образовательных инициативах;                                     |
| Увеличение числа школ и учителей                       | 27                | Расширение круга потенциальных клиентов                                              |
| Налоговая политика в сфере предпринимательства         | 27                | Экспорт тренинговых услуг, например, в страны СНГ.                                   |
| Финансирование государством образовательных учреждений | 27                | Расширение тренинговой программы                                                     |
| Законодательство по лицензированию курсов              | 27                | Подача уведомления о ведение хозяйственной деятельности в сфере образования взрослых |
| <b>Экономические</b>                                   |                   |                                                                                      |

|                                           |     |                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Падение цен на образовательные услуги     | -12 | Диверсификация услуг, выход на новые рынки                                                        |
| <b>Социальные</b>                         |     |                                                                                                   |
| Высокий процент пожилых учителей          | -8  | Ориентация на молодых учителей, специализированный тренинг с учетом потребностей пожилых учителей |
| <b>Технологические</b>                    |     |                                                                                                   |
| Проникновение интернета, новых технологий | 8   | Разработка дистанционного курса                                                                   |

### Политические факторы:

#### 1. Образовательная политика

В данный момент, согласно эстонской стратегии непрерывного образования 2020, на государственном уровне запущен ряд образовательных инициатив и программ, например: "Huvitav Kool", «OPI õpetajaks», а так же общественная инициатива "Noored Kooli".

Целями этих программ в том числе:

- преобразование процессов и подходов обучения в общеобразовательных школах,
- стимулирования учителей к совершенствованию своих навыков
- привлечение заинтересованных компаний для сотрудничества

Таким образом, по оценкам автора, сложилась благоприятная ситуация для предложения и продажи услуг компании школам.

#### 2. Увеличение числа школ и учителей

По данным статистики, количество основных школ — потенциальных корпоративных клиентов компании, неуклонно растет. В учебном 2013/2014 году было 338 основных школ, а в 2014/2015 уже 344. Однако, количество гимназий сократилось на 18 по причине устойчивого снижения числа гимназистов. Согласно прогнозу, сделанному Praxis Center for Policy Studies, в 2020 году их останется 44

или 58 всего по Эстонии. Что может отрицательно повлиять в будущем на общую цифру общеобразовательных школ.

**Таблица 10.** Образовательные школы 2010-2014

|                       | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Основные школы</b> | 253         | 257         | 318         | 338         | 344         |
| <b>Гимназии</b>       | 224         | 219         | 214         | 202         | 184         |
| <b>Частные школы</b>  | 33          | 36          | 38          | 47          | 49          |

Источник: Eesti statistika aastaraamat 2015.

В академическом 2014/2015 году количество учителей возросло и составило 14 329 человек (в 2012 г было 14 203 человека). Среди них выросло количество молодых учителей, что может быть результатом успешной реализации программ «Noored Kooli» и «ORI õpetajaks», последняя из которых была запущена в ноябре 2013 года. Тем не менее, увеличение числа молодых учителей не компенсирует растущего числа учителей старшего поколения – в то время как количество 25-29-летних учителей выросла на 76 человек, число учителей в возрасте старше 55 лет увеличилось на 148.

Согласно прогнозу, сделанному Praxis Center for Policy Studies, в 2020 году их останется 44 или 58 всего по Эстонии. Что может отрицательно повлиять в будущем на общую цифру общеобразовательных школ.

**Таблица 11.** Распределение учителей в общеобразовательных школах по возрасту 2012-2014 гг.

| Возраст         | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Более 30</b> | 1218        | 1226        | 1287        |
| <b>30-39</b>    | 2610        | 2591        | 2571        |
| <b>40-49</b>    | 4056        | 3988        | 3892        |
| <b>50-55</b>    | 2703        | 2674        | 2684        |

|          |      |      |      |
|----------|------|------|------|
| Более 50 | 3616 | 3747 | 3895 |
|----------|------|------|------|

Источник: Eesti statistika aastaraamat 2015.

### 3. Финансирование образовательных учреждений

В поддержку профессионального развития эстонских учителей и руководителей школ государство выделило 6,8 млн евро в соответствии со стратегией непрерывного обучения.

### 4. Налоговая политика в сфере предпринимательства

Налог с оборота в Эстонии равен 20%. Однако, при экспорте товаров и услуг из Эстонии ставка налога с оборота равна 0%.

Начиная с 2011 года, местом возникновения оборота при организации оказываемых в Эстонии услуг в сфере культуры, искусства, спорта, образования, науки и развлечений, услуг, и оказании сопутствующих (смежных) услуг, считается местонахождение покупателя, если услуги оказываются занимающемуся предпринимательской деятельностью лицу иностранного государства (применяется общее правило B2B). Указанные сделки облагаются в Эстонии налогом лишь в том случае, если получателем услуги является лицо, не занимающееся предпринимательской деятельностью, в том числе частное лицо (применяется правило B2C).

В целом, влияние налоговой политики автор оценивает в положительном ключе и считает благодатной почвой для расширения рынка сбыта услуг, например, в страны СНГ.

### 5. Законодательство по лицензированию курсов

С 1 июля 2015 г. вступил в силу новый закон об обучении взрослых, согласно которому в отношении большей части курсов (кроме курсов для водителей транспортных средств, для охранников и машинистов, а также курсов эстонского языка для подготовки к уровневым экзаменам по эстонскому языку) отменено обязательство ходатайства о выдаче лицензии на ведение деятельности и заменено

возможностью предоставления уведомления о хозяйственной деятельности в области дополнительного обучения взрослых.

При этом подача уведомления не является обязательной, однако, его представление обеспечивает конкретному организатору обучения определенные преимущества вместе с обязательствами.

Новый закон является положительным фактором для компании SKEENE KOOLITUSTEENUSED, так как снимает барьеры по вхождению на рынок и позволяет снизить затраты на организацию деятельности.

### **Экономические факторы:**

#### **1. Колебание цен на образовательные услуги**

По данным департамента статистики, по сравнению с 2014 годом, потребительский индекс цен (составляется на основе всех покупок, совершенных жителями Эстонии) на образовательные услуги составил -14,8 %. В то время как гармонизированный индекс показал (составляется на основе всех совершенных на территории Эстонии покупок) падение цен в секторе образования на 11,2 %.

Однако, реальный спрос на услуги компании, по сравнению с прошлым годом, показал положительную динамику - на 153 человека больше. Предполагается, что общий спад на рынке образовательных услуг в данной нише был компенсирован в ходе реализации государственной программы финансирования школ.

### **Социально-культурные факторы:**

#### **1. Низкий уровень подготовки учителей, высокий уровень пожилых**

По данным детального описания ситуации в системе образования Эстонии, повсеместно считается, что учёба – для молодых. Препятствием на пути к повышению квалификации, наряду с ограниченными финансовыми возможностями, является также отсутствие у взрослых интереса и мотивации к учёбе.

Однако, в ряде стратегических целей государства до 2020 г. присутствует повышение средней зарплаты учителей, чтобы повысить привлекательность профессии учителя

(в т. ч. среди молодежи и мужчин). Тем самым, предполагается что в будущем количество молодых учителей возрастет;

В данный момент, средняя заработная плата учителя в Эстонии составляет 800 евро, планируется в ближайшее время довести ее до 1200.

Источник: Эстонская стратегия непрерывного обучения, стр.6-8.

### **Технологические факторы:**

#### **1. Проникновение интернета, высоких технологий**

Одна из 5-ти стратегических целей в стратегии непрерывного обучения (2014-2020 гг.) – цифровая революция. В учёбе и обучении более целенаправленно и продуктивно должны применяться современные цифровые технологии; улучшиться ИКТ-компетентность всего населения, а также обеспечен доступ к цифровой инфраструктуре нового поколения. (источник: Internet skills and use, <https://ec.europa.eu/digital-agenda.pdf>, стр. 83)

В данный момент доступ к цифровой инфраструктуре и цифровым учебным материалам является недостаточным и неравномерным.

К 2020 г. министерство образования и науки Эстонии планируют реализовать программу дигитализации стратегии обучения. Цель программы заключается в сознательном и разумном интегрировании цифровых возможностей в учебный процесс. Общий объем инвестиций составит 40 350 000 евро.

Данный факт в том числе, обосновывает уместность создания дистанционного курса обучения для преподавателей. (источник: Internet skills and use, <https://ec.europa.eu/digital-agenda.pdf>, стр. 83)

Однако, эти негативные факторы компенсируются и нейтрализуются за счет факторов с положительным влиянием:

- частных инициатив по «омоложению» штата учителей;
- увеличения государственного финансирования школ: фонда заработной платы и фонда переподготовки и обучения учителей, что в конечном счете также привлекает молодых педагогов.

Исходя из этого, для укрепления позиций на рынке компании необходимо принять ряд следующих мер:

1. Разработать и внедрить комплексную маркетинговую стратегию
2. Оптимизировать курс тренингов. Например, увеличить длительность программы и расширить тематику.
3. Рассмотреть возможности смены или расширения деятельности.

Не менее важной составляющей проводимой оценки является исследование внутренней среды фирмы. Задача данного этапа - идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ (Приложение 10, Таблица 10).

Сводные результаты исследования внутренней среды представлены в таблице 8.

**Таблица 8.** Итоговая матрица SWOT

| <b>Возможности</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Сильные стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Минимальное количество прямых конкурентов</li><li>2. Стабильное государственное финансирование образовательных программ</li><li>3. Внедрение дистанционного курса обучения</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ценовая доступность</li><li>2. Высокая репутация тренера как педагога и профессионального импровизатора в Эстонии.</li><li>3. Эффективность услуги</li><li>4. Потенциал использования импровизационного подхода для новой услуги или рынка</li></ol> |
| <b>Угрозы</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Слабые стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Колебания спроса (сезонность)</li><li>2. Появление новых игроков на рынке</li><li>3. Множество косвенных конкурентов</li></ol>                                                       | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ограниченность материальных ресурсов</li><li>2. Отсутствие маркетинговой стратегии продвижения</li></ol>                                                                                                                                             |

В ходе анализа внутренней среды предприятия с помощью SWOT-матрицы (таблица 8), было выявлено, что основным риском с высокой степенью вероятности и сильным влиянием является колебание спроса при таких слабых сторонах компании, как:

1. Ограниченность материальных ресурсов
2. Отсутствие маркетинговой стратегии продвижения

Данное положение угрожает компании нестабильностью финансовых потоков и потерей конкурентоспособности.

Исходя из вышесказанного, основные причины поиска новых путей развития сводятся к следующим факторам:

1. Сезонность спроса и зависимость от школьного бюджета – компания активно работает в среднем 4 месяца в году.
2. Падение цен на образовательные услуги (потребительский индекс цен на образовательные услуги составил -14,8 %.)
3. Большое число учителей в возрасте от 40 до 50 лет (10471 против 3858 в возрасте от 30 до 40 лет). По данным детального описания ситуации в системе образования Эстонии, повсеместно считается, что учёба – для молодых. Препятствием на пути к повышению квалификации, наряду с ограниченными финансовыми возможностями, является также отсутствие у взрослых интереса и мотивации к учёбе.



## 2.4. Выбор стратегии развития организации

На основе теоретических выкладок, проведенных расчетов и оценки положения компании на рынке можно сделать вывод, что предприятие нуждается в коррекции существующей стратегии развития.

Рассмотрим альтернативные стратегии для предприятия Skeene koolitusteenused OÜ (Приложение по выбору стратегии предприятия). Согласно определениям Ф. Котлера () если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли лучше всего реализуются стратегии диверсифицированного роста – третья группа эталонных стратегий развития бизнеса.

Рассмотрим стратегии этого типа.

1) Стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта. Горизонтальная диверсификация применима:

- когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции;
- когда компания конкурирует в высококонкурентной и (или) неразвивающейся отрасли, в которой достаточно низкая норма прибыли и дохода;
- когда традиционные каналы дистрибьюции продукции компании могут быть использованы для продвижения на рынок новой продукции для традиционных потребителей;

когда реализация новой продукции по времени будет проходить в противофазе с уже выпускаемыми компанией продуктами.

В соответствии с перечисленными признаками, очевидно, что данный вид стратегии не подходит компании, так как у нее не достаточно финансовых и трудовых ресурсов для ее реализации.

2) Стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства, технологически не связанного с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п. Конгломеративная диверсификация применяется:

- когда в базовой отрасли компании происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли;
- когда компания располагает капиталом и управленческими кадрами, необходимыми для того, чтобы начать конкурировать в новой отрасли;
- когда у компании есть возможность скупить непрофильный для нее бизнес, который, как кажется, представляет надежный объект для инвестиций;
- когда существующие рынки для продукции компании вполне насыщены.

Использование данного вида диверсификации не является приемлемым так как является высокозатратной – по разработке новых технологий, методик; найму дополнительного персонала, освоению рынка.

3) Стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии

либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Стратегия централизованной диверсификации реализуется:

- когда компания конкурирует в отрасли промышленности, не имеющей роста либо имеющей очень низкие темпы роста;
- когда добавление новых, но в то же время профильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционной продукции;
- когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам;
- когда вводимые новые профильные продукты имеют сезонные колебания спроса и эти колебания находятся в противофазе с колебаниями финансовых пиков и спадов компании;
- когда традиционные продукты компании находятся в стадии умирания по их жизненному циклу;
- когда компания располагает сильной управленческой командой.

Исходя из возможностей компании этот вид диверсификации является наиболее перспективным, так как компания можно использовать имеющиеся наработки в области технологии и при этом развиваться по вертикальному принципу – расширять рынок сбыта за счет существующей материальной базы.

### **3. ОБОСНОВАНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Конкурентный анализ и характеристика нового направления деятельности**

На основании выводов, сделанных во второй части работы автор предположил, что перспективной сферой для диверсификации услуг компании может стать корпоративный сектор. Для этого существует ряд объективных причин:

1. Количество менеджеров и профессионалов по данным Департамента статистики Эстонии находилось на уровне 162,2 тысячи человек в 2015 году, при общем количестве работающих в компаниях - 390 тыс человек
2. Проведение корпоративных тренингов для специалистов, а также менеджеров среднего и высшего звена в большинстве средних и крупных компаний носит плановый и регулярный характер.
3. Формат обучения – групповой и составляет минимум 5-6 человек.
4. Нарботанный компанией опыт и методология проведения тренингов позволяет в минимальные сроки и без существенных затрат разработать программы обучения под потребности корпоративного сектора - управление командой и проектом, переговоры и коммуникации, мотивация и саморазвития и т.п.

С целью опробации выдвинутой гипотезы автором было проведено кабинетное исследование потенциального конкурентного окружения в нише корпоративного обучения по следующему критерию - конкурирующие компании должны использовать активные ролевые и игровые техники в своей методологии, так как они пересекаются с подходом Skeene koolitusteenused OÜ – импровизационным и театрально-игровым.

В результате, было выявлено четыре конкурента, которые пересекаются по потенциальным темам обучения, однако имеют отличия по методологии проведения тренингов (Таблица 13).

**Таблица 13.** Основные конкуренты по тематикам и методикам тренингов

| Название и сайт компании                                                                              | Методика                                                         | Тематика                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ERE Koolitused ja konsultatsioon<br><a href="http://www.erekoolitus.ee">http://www.erekoolitus.ee</a> | Лекции, ролевые кейсы, обсуждения.                               | - Саморазвитие<br>- Вознаграждение и мотивация<br>- Продажи и маркетинг<br>- Управление командой и проектом<br>- Презентационные навыки |
| Edunet<br><a href="http://www.edunet.ee">http://www.edunet.ee</a>                                     | Лекции, практические занятия, тесты, обратная связь, обсуждения. | - Переговоры и коммуникации<br>- Управление командой<br>- Развитие личности<br>- Обслуживание и продажи<br>- Маркетинг                  |
| Motivator<br><a href="http://motivaator.ee">http://motivaator.ee</a>                                  | Лекции, практические занятия, обсуждения.                        | - Повышение командного духа<br>- Самомотивация<br>- Управление людьми и процессами<br>- Продажи                                         |
| Game club<br><a href="http://www.thegameclub.eu/">http://www.thegameclub.eu/</a>                      | Игровые практические занятия, групповая работа, обратная связь   | - Мотивационный тренинг<br>- Повышение командного духа<br>- Креативный тренинг                                                          |

Так как ниша тренингов, основанных на импровизационном подходе оказалась относительно свободной, для более ясного представления об объеме потенциального рынка рассчитаны доли конкурентов. Исходные данные взяты по результатам исследования и с экспертной оценки руководителя (Таблица 14).

**Таблица 14.** Стоимость и длительность программ конкурентов

| Название | Стоимость тренинговых программ, евро на человека | Средняя цена, евро на человека | Длительность тренингов, часов |
|----------|--------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|----------|--------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|

|                                  |               |     |        |
|----------------------------------|---------------|-----|--------|
| ERE Koolitused ja konsultatsioon | от 150 до 400 | 275 | 8 и 16 |
| Edunet                           | от 160 до 380 | 270 | 8 и 16 |
| Motivator                        | от 140 до 270 | 205 | 8      |
| Game club                        | от 200 до 390 | 295 | 8 и 16 |

Расчет объема услуг, предоставленных за год одним игроком рынка, проводился по следующей формуле:

$$En (n=1 \dots n) = (Kп/месяц * Чср * Цср/ак.ч * Уср) * m, ()$$

Где  $En (n=1 \dots n)$  – объем услуг, предоставленных n-ым участником рынка за год, евро;  
 $Kп/месяц$  – среднее количество программ, проводимых n-ым участником рынка в месяц, шт.;

$Чср$  – средняя продолжительность одной программы, акад. часов;

$Цср/ак.ч$  – средняя стоимость одного академического часа, евро;

$Уср$  – среднее количество участников одной программы, человек;

$m$  – количество месяцев, в течение которых компания работала.

Итоги расчетов представлены в таблице 15. При этом среднее количество участников одной программы (человек в группе) составляет 12 человек исходя из того, что этот показатель колеблется в диапазоне 6-20 человек.

Согласно экспертному мнению около 20-25% заявленных программ отменяются из-за того, что не собрались группы. Этот фактор учитывается при расчете объема услуг, так как не имелось точных данных о состоявшихся программах.

**Таблица 15.** Расчет объема услуг, оказанных основными конкурентами

| Название компании                | Среднее кол-во программ в месяц, шт. | Средняя стоимость 1-го акад. часа, евро | Итого, объем услуг за год, евро | Итого, объем услуг, оказываемый за год с коррекцией на 20%, евро |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| ERE Koolitused ja konsultatsioon | 4                                    | 18                                      | 165888                          | 132710                                                           |
| Edunet                           | 3                                    | 17                                      | 117504                          | 94003                                                            |
| Motivator                        | 3                                    | 13                                      | 89856                           | 71885                                                            |

|                    |   |    |        |               |
|--------------------|---|----|--------|---------------|
| Game club          | 3 | 19 | 131328 | 103680        |
| <b>Общая сумма</b> |   |    |        | <b>402278</b> |

Таким образом, объем рынка тренинговых программ конкурентов составляет 402278 евро.

Аналогичным образом рассчитаем потенциальную долю рынка для исследуемого предприятия. За основу возьмем производственные мощности предприятия – в компании работает два тренера, каждый из которых может покрыть четыре тренинговые программы в месяц. Минимальную цену за проведенный тренинг для одного человека возьмем среднюю по рынку – 16,75 евро час. Подставим данные в формулу:

$$E_n = (8 * 16 * 16,75 * 12) * 12 = 308736 \text{ евро в год,}$$

С учетом коррекции на 20% потенциальный объем рынка составит = 246989 евро в год.

При этом, согласно статистическим данным (таблица 15), общая стоимость проданных образовательных услуг в 2014 году составила 95 млн. евро, что в свою очередь демонстрирует постепенный рост спроса среди потребителей в сравнении с предыдущими годами.

**Таблица 15.** Финансовые показатели предприятий сферы образования 2010-2014 гг.

|                                          | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
|------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Количество предприятий                   | 792     | 856     | 887     | 977     | 1 018   |
| Среднее количество занятых лиц           | 2 918   | 3 117   | 2 999   | 3 243   | 3 118   |
| Оборот, (млн. евро)                      | 70      | 64      | 79      | 93      | 95      |
| Продажи нерезидентам, (млн. евро)        | 6       | 4       | 9       | 11      | 14      |
| Чистая прибыль (убыток), (млн. евро)     | 6       | 4       | 10      | 11      | 7       |
| Добавленная стоимость, (млн. евро)       | 36      | 35      | 44      | 50      | 40      |
| Вложения в основные средства (млн. евро) | 5       | 2       | 7       | 6       | 6       |

Источник: *Eesti Statistika Aastaraamat*, 2016, 280.

С другой стороны, за четыре года возросло количество предприятий, предоставляющих образовательные услуги – с 792 до 1018. Данный факт свидетельствует об активном развитии ниши и усилении конкуренции.

Основываясь на полученных данных, руководство компании посчитало перспективным направление корпоративного обучения и разработало новую услугу для руководителей предприятий, менеджеров высшего и среднего звена, квалифицированных специалистов. Ниже приводится описание программы.

«Бизнес-Театр» – тренинг, построенный на реконструкции сложных бизнес-ситуаций и предоставлении обратной связи участникам в двух взаимодополняющих форматах – тренинговом и театрально-игровом.

Для работы над каждой отдельной ситуацией создаётся игровой сценарий, в основе которого реальные факты, дополненные фантазийными игровыми событиями.

Тренер вовлекает участников в игру и создаёт вместе с ними ту реальность, в которой участники могут увидеть себя и своих «персонажей» со стороны.

Игровой подход позволяет участнику отстраниться от «туннельного» негативного видения проблемной для него ситуации и сменить его на конструктивное и эффективное.

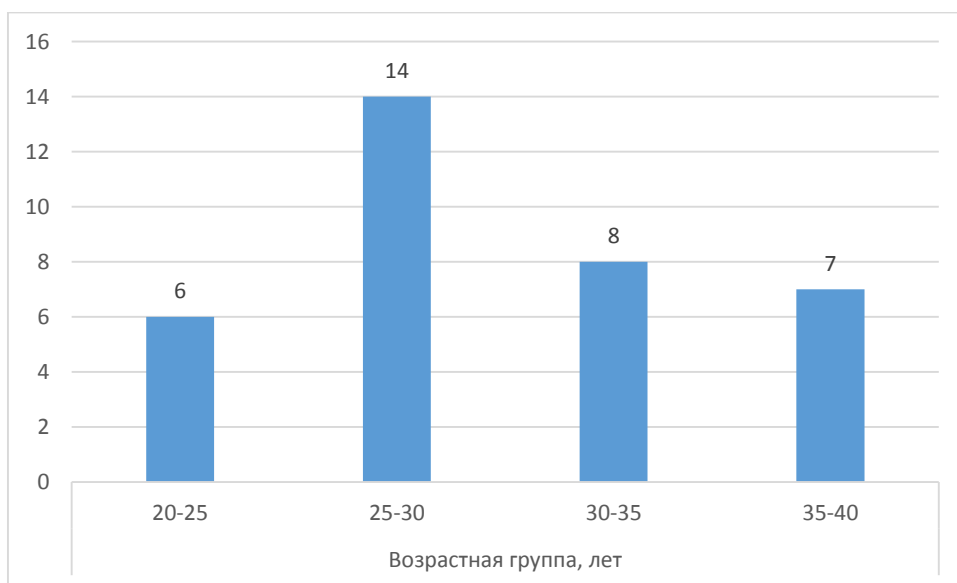
Максимальное количество участников – 20 человек. Минимальное - 6 человек. Продолжительность – 2 дня (16 часов).



### 3.2. Исследование потенциальных потребителей услуги

С целью подтвердить или опровергнуть востребованность курса тренингов «Бизнес-театр» был проведен опрос потенциальных клиентов посредством анкетирования.

Исследование проводилось после прохождения участниками двух тестовых тренингов, во время которых уточнялась методология. Анкета подавалась в печатном виде. Всего в ходе исследования было опрошено 36 человек. Среди них 17 женщин и 19 мужчин. Минимальный возраст среди респондентов составил 20 лет, максимальный - 40 лет (рис.1).



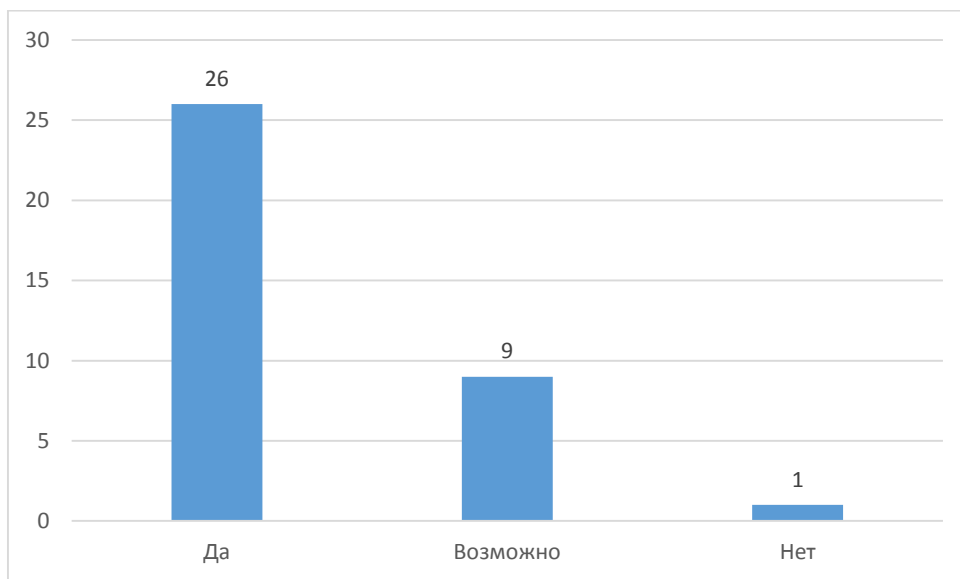
**Рисунок 1.** Распределение участников по возрастным группам

Среди опрошенных 67% (24 человека) работают на позициях менеджеров в различных компаниях, остальные 33 % - в качестве специалистов.

По итогам исследования положительный отклик получила тематика тренинга – 86 % участников оценили ее как важную (Приложение 5. Рисунок 1). Так же высокий показатель (94% голосов) присутствует в оценке новизны полученной информации (Приложение 5. Рисунок 2).

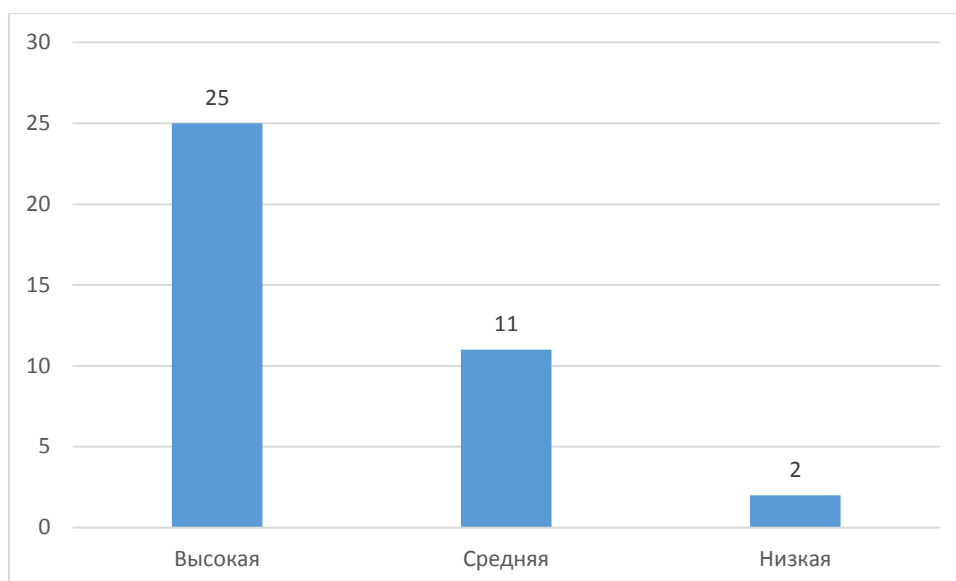
Следовательно, содержание тренинга является актуальным и отвечает потребностям целевой аудитории.

Возможность применения на практике информации, полученной на тренинге собрала 72 % положительных оценок (Рисунок 2). Так как это один из самых важных показателей эффективности тренинга, есть необходимость в увеличении объема практических кейсов в программе тренинга.



**Рисунок 2.** Оценка возможности применения знаний на практике

Насыщенность тренинга новой информацией (Рисунок 2) - второй показатель, требующий постоянного внимания со стороны тренера и систематического отслеживания актуальных подходов. В ходе исследования 69,5 % респондентов отметили его на уровне высокого, однако для 36 % этот показатель был на уровне среднего и низкого.



**Рисунок 3.** Оценка насыщенности тренинга новой информацией

В итоге, для респондентов все вышеперечисленные пункты являются важными при посещении тренингов. Поэтому предприятию необходимо систематически отслеживать потребности аудитории при составлении программы тренингов.

### 3.3. Оценка экономической эффективности реализации новой услуги

Для оценки экономической эффективности новой тренинговой услуги «Бизнес-театр» проведем анализ безубыточности.

Так как компания не является производственным предприятием, то рассчитать себестоимость одной программы тренинга без привязки к такому показателю как количество участников, довольно сложно, поэтому, в расчетах будет учитываться целевая рентабельность продаж, а не фактические показатели себестоимости. Другими словами, компания определяет норму прибыли, которую планирует зарабатывать с продажи товара (наценку на его себестоимость). Зная целевую рентабельность и постоянные затраты, можно определить необходимый размер выручки в точке безубыточности по следующей формуле:

$$S = FC / R, ()$$

где S — выручка от продаж за период,

R — целевая рентабельность продаж,

а FC — постоянные затраты проекта.

В своих стратегических целях компания установила целевую норму рентабельности не ниже 40%. По запланированным показателям, постоянные затраты в месяц будут составлять 9 428 евро (заработная плата персонала, аренда и затраты на рекламу), а средняя цена услуги составит 2000 евро.

Таким образом, используя формулу определим точку безубыточности проекта:

Целевой объем продаж =  $9\,428 / 40\% = 23\,570$  евро.

Количество тренинговых программ =  $23\,570 / 2\,000 = 12$  шт.

Предположив, что средняя цена новой услуги будет составлять 2 000 евро, для окупаемости проекта по рентабельности необходимо выполнять 12 тренинговых программ в месяц.

Основываясь на данных конкурентного анализа (Таблица 13) можно рассчитать пороговое значение цены, при котором компания достигнет нулевой прибыли с запланированным уровнем постоянных затрат и объема продаж.

Для расчета используем входные данные из таблицы 20 и следующую формулу:

$$P = (FC + VC(X)) / X, ()$$

где  $VC(x)$  — это произведение себестоимости одной единицы продукции и целевого объема продаж.

$$P = (9428 + 1188 * 8) / 8 = 2366,5 \text{ евро.}$$

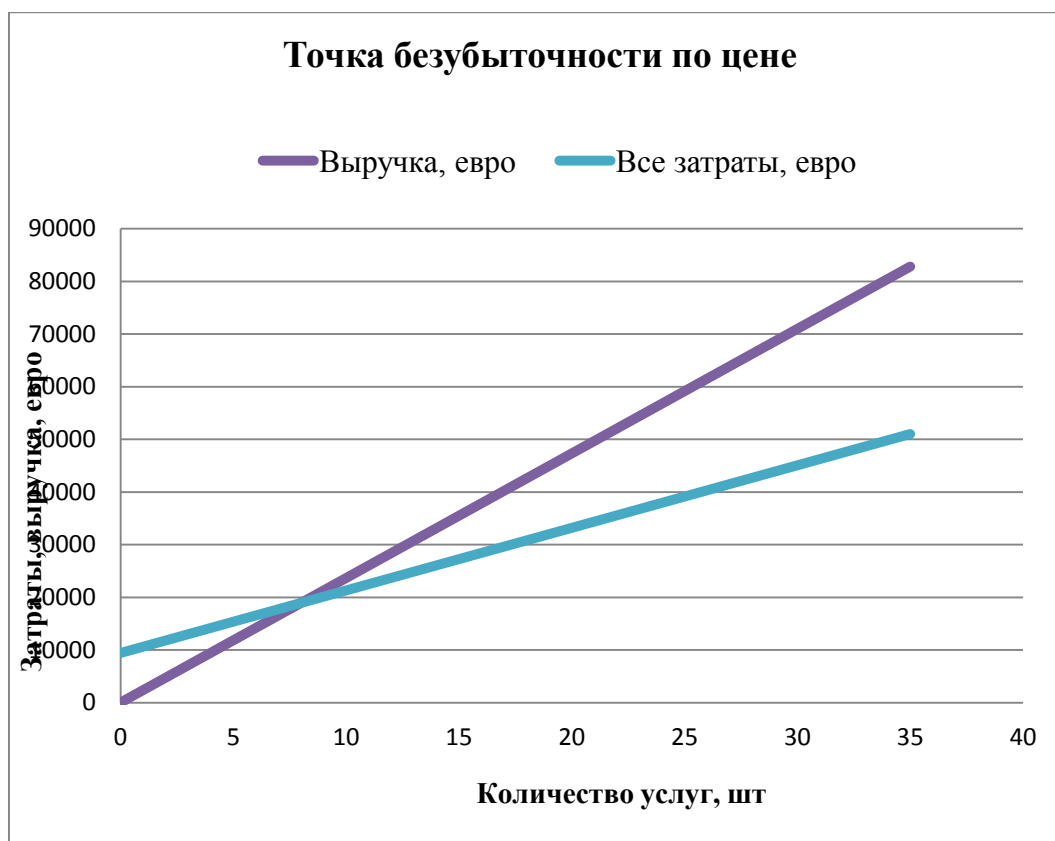
**Таблица 20.** Входные параметры для расчет точки безубыточности

| Параметр                                                         | Значение |
|------------------------------------------------------------------|----------|
| Постоянные затраты, евро в месяц                                 | 9428     |
| Количество запланированных программ в месяц для 2-х тренеров, шт | 8        |
| Среднее количество участников тренинга, чел.                     | 12       |
| Себестоимость программы на одного клиента, евро                  | 99       |

Таким образом, минимальная цена для одной программы тренинга составит 2366,5 евро, что в стоимостном выражении равно объему продаж 18932 евро в месяц и уровню рентабельности без учета переменных затрат -50%.

Для наглядности отразим точку безубыточности графически (Рисунок 10).

**Рисунок 10.** Точка безубыточности для нижнего порога цены



Исходя из произведенных расчетов, можно спрогнозировать влияние предлагаемой стратегии на показатели эффективности работы компании (Таблица 21).

**Таблица 21.** Влияние диверсификации на показатели Skeene Koolitusteenused OÜ

| Показатели                      | До внедрения | После внедрения | Отклонение |
|---------------------------------|--------------|-----------------|------------|
| Чистая реализация, тыс.         | 12987        | 227184          | +214197    |
| Себестоимость продукции, тыс.   | - 9 895      | -114048         | +104153    |
| Валовая прибыль от продаж, тыс. | 3092         | 113136          | +110044    |
| Чистая прибыль, тыс.            | 1637         | 59963           | +58326     |
| Рентабельность продаж, %        | 13           | 26,5            | 13,5       |

Из полученных данных видно, что выручка от продаж услуг возрастет на 214197 евро. Себестоимость также увеличится на 104153 евро. Рентабельность продаж достигнет уровня 13,5 %.

В целом, можно сделать вывод, что предложенная стратегия положительно повлияет на деятельность предприятия Skeene Koolitusteenused OÜ и его платежеспособность - позволит увеличить запас финансовой прочности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа литературных источников, проведенных исследований хозяйственной деятельности предприятия Skeene koolitusteenused OÜ, конкурентного окружения и потенциальной аудитории, а также расчетной части можно сделать следующие выводы:

- 1) диверсификация – это выявление компанией направления, где она сможет найти применение накопленному опыту либо устранить текущие недостатки;
- 2) основной целью диверсификации является увеличение прибыли за счет использования своих преимуществ;
- 3) факторами стратегии диверсификации являются насыщение рынка, в ситуации, когда имеются возможности выгодно вложить финансы в развитие нового бизнеса или, когда новый бизнес способен повысить шансы уже имеющейся деятельности.
- 4) анализ экономического состояния предприятия показал, что уровень организации по основным показателям падает. Это связано с тем, что рынок основных потребителей услуг достаточно ограничен и привязан в государственному финансированию;
- 5) проанализировав основные пути развития организации, мы пришли к выводу, что на данном этапе развития фирмы возможно использование стратегии централизованной диверсификации по вертикальному принципу;
- 6) в рамках реализации стратегии централизованной диверсификации предлагается расширить спектр услуг на корпоративный сектор – тренинги для руководителей, менеджеров высшего и среднего звена и специалистов.
- 7) востребованность новой разработанной программы тренингов подтвердилась в ходе опроса потенциальных потребителей услуги.
- 8) проведенные расчеты показали, что при реализации стратегии диверсификации компания может достигнуть экономической стабильности.



## ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Ансофф И., 2009. *Стратегическое управление*. Москва: Экономика
2. Ансофф И., 2009. *Новая корпоративная стратегия*. СПб: Питер.
3. Аронов А.М., 2000. *Диверсификация производства: теория и стратегия развития*. СПб: Лениздат.
4. Баринов И.С., 2006. *Диверсификация производства в обеспечении конкурентоспособности предприятия*. Нефтегазовое дело № 5. -. 8-9 с.
5. Боумэн К., 2007. *Основы стратегического менеджмента*. Москва: Юнити
6. Бронникова, Т., Чернявский, А., 1999. *Ценообразование в маркетинге*.
7. Виссема Х., 2000. *Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания*. Москва: Финпресс.
8. Виханский О.С., 2002. *Стратегическое управление*. Москва: Гардарики
9. Гадаенко Т., 2005. *Маркетинговое управление*. Москва: Эксмо мирбис.
10. Департамент статистики, 2016. *Эстония. Факты и цифры 2016*.  
Таллин: Департамент статистики.
11. Диксон П. Г., 2008. *Управление маркетингом*. Москва: БИНОМ.
12. Дойль П., 2009. *Менеджмент: стратегия и тактика*. СПб.: Питер
13. Дэй Д., 2003. *Стратегический маркетинг*. Москва : Эксмо.
14. Ковалёв, В., 2013. *Корпоративные финансы и учёт: понятия, алгоритмы, показатели*. Москва: Проспект
15. Коммерческий Регистр Эстонии
16. Котлер, Ф., Келлер. К., 2012. *Маркетинг менеджмент*. Москва: Питер.
17. Мечева, Е., 2010. *Применение элементов методов финансового анализа при проведении аудита бухгалтерской отчётности*. [Online]  
[http://www.auditfin.com/fin/2010/6/03\\_07/03\\_07%20.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2010/6/03_07/03_07%20.pdf)
18. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С., 2010. *Стратегический процесс*. СПб: Питер.
19. Печаткина, Е.Ю., 2010. *Комплексная система управления предприятием. Проблемы современной экономики*. Санкт-Петербург

20. Портер, М., 2010. *Конкуренция*. Москва: Вильямс.
21. Фатхутдинов, Р., 2002. *Стратегический менеджмент*. Москва: Дело.
22. Фатхутдинов, Р., 2005. *Управление конкурентоспособностью предприятия*. Москва: Эксмо.
23. Eesti Maksu- ja Tolliamet, 2013. *Налогообложение и декларирование дивидендов и иных отчислений из прибыли*. [Online] [www.emta.ee](http://www.emta.ee)
24. Eurostat, 2014. *Statistics*. [Online] [www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu)
25. Rahandus Ministeerium, 2014. *Налоговые ставки*. [Online] [www.fin.ee](http://www.fin.ee)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Определения диверсификации в научных трудах

**Таблица 1.** Взгляды ученых на диверсификацию

| Автор                         | Применение                                                                                                                                                                       | Виды диверсификации                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                                                                                                                | 3                                                      |
| Ф. Котлер                     | Диверсификация – это выявление компанией направления, где она сможет найти применение накопленному опыту либо устранить текущие недостатки.                                      | концентрическая;<br>горизонтальная;<br>конгломератная. |
| В. Немцов,<br>А. Довгань      | Диверсификация - стратегия, предполагающая разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков.                                                               | концентрическая;<br>конгломератная.                    |
| А. Зуб                        | Диверсификация - это процесс проникновения предприятия в новые отрасли, которые не имеют связи с основной деятельностью.                                                         | концентрическая;<br>конгломератная.                    |
| А. Аронов,<br>А. Петров       | Диверсификация - распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента продукции, видов услуг, географии и т.д.)                                    | горизонтальная;<br>вертикальная;<br>латеральная.       |
| З. Шершнева,<br>С. Оборская   | Диверсификация - проникновение в новые сферы деятельности, ранее не характерные для предприятия, призванные изменить, дополнить или заменить продукцию, которая уже выпускается. | родственная;<br>неродственная;<br>конгломератная.      |
| Д. Ващук                      | Диверсификация - эффективное средство снижения рисков и роста прибылей.                                                                                                          | ассортиментная;<br>цепная;<br>конгломератная.          |
| В. Корельский,<br>Р. Гаврилов | Диверсификация - расширение сферы деятельности, отказ от сокращения хозяйственной деятельности в какой – либо только одной сфере, расширение ассортимента товаров.               | горизонтальная;<br>концентрическая.                    |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Н. Куденко                 | Диверсификация - стратегия, которая предусматривает выход предприятия в новые для него сферы бизнеса.                                                                                                                                            | концентрическая;<br>горизонтальная;<br>конгломератная.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| С. Гаркавенко              | Диверсификация предусматривает расширение сфер деятельности фирмы на рынках новых продуктов, производство которых не связано с основным производством.                                                                                           | горизонтальная;<br>концентрическая;<br>многоотраслевая.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| В. Маркова,<br>С.Кузнецова | Диверсификация - проникновение предприятия в отрасли, которые не имеют прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности.                                                                                 | связанная;<br>несвязанная.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Н. Ермошенко               | Диверсификация актуальна в случае, если предприятие не имеет больших возможностей для роста или обеспечения рентабельности своего основного производства, когда базовый рынок на стадии распада или если позиции конкурентов достаточно сильные. | концентрическая;<br>чистая.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| А. Томпсон,<br>А.Стрикленд | Стратегия диверсификации - набор отдельных видов предпринимательской деятельности.                                                                                                                                                               | стратегия вхождения в новую отрасль - поглощение "с нуля";<br><br>стратегия диверсификации в родственные области;<br><br>стратегия диверсификации в неродственные области;<br><br>стратегия свертывания и ликвидации;<br><br>стратегия реструктуризации, установления и экономии;<br><br>стратегии многонациональной диверсификации. |

## Приложение 2. Виды диверсификации

**Таблица 2.** Характеристика видов диверсификации

| Виды диверсификации                                                        | Характеристика                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                        |
| 1. Центрированная диверсификация (родственная, связанная, концентрическая) | Пополнение номенклатуры товарами или услугами, которые аналогичны тем, что уже производятся, но отличаются некоторыми параметрами.                                                                       |
| 1.1 Вертикальная (относительно центрированная)                             | Развитие вокруг основного вида деятельности, в основе которого лежат одинаковые технико - технологические признаки.                                                                                      |
| 1.1.1 Полная                                                               | Возникает за счет совместного использования бизнес-процессов (закупки, производство, реклама, продажи, сервис), единой торговой марки, опыта.                                                            |
| 1.1.2 Частичная                                                            | Часть продукции производится на предприятии, а часть - закупается у других предприятий.                                                                                                                  |
| 1.1.3 Квази-диверсификация                                                 | Создание альянсов между компаниями, которые заинтересованы в диверсификации без перехода прав собственности и ориентированы на выпуск родственных товаров                                                |
| 1.1.4 Обратная                                                             | Предприятие выполняет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий и т.д.                     |
| 1.1.5 Прямая                                                               | Предприятие присоединяет функции, выполнявшиеся ранее дистрибьюторами.                                                                                                                                   |
| 1.2 Горизонтальная (условно центрированная)                                | Технико - технологические признаки отсутствуют в явном виде - наряду с основным видом продукции начинается выпуск подбазового вида продукции, который в базовом будет использоваться, как его компонент. |
| 1.2.1 Географическое расширение                                            | Объединение компаний, которые                                                                                                                                                                            |

|                                                                           |                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                           | производят однотипную продукцию, но выступают на различных региональных рынках.                                                                                        |
| 1.2.2 Расширение спектра продуктов                                        | Изменение ассортимента за счет новых видов товара, позволяет лучше держаться на плаву, переживать сезонные и вкусовые колебания спроса, и иметь больше "дойных коров". |
| 1.2.3 Диверсификация, ориентированная на ниши рынка                       | Способ экспансии капитала в новые ниши рынка с целью стабилизации экономического и финансового состояния бизнеса.                                                      |
| 2. Децентрализованная диверсификация (неродственная, несвязанная, чистая) | Сочетание различных сфер деятельности в едином организационном комплексе.                                                                                              |
| 2.1 Непосредственно децентрализованная                                    | Выпуск новых товаров, технологически не связанных с существующими, но предназначенных для существующих клиентов.                                                       |
| 2.2 Конгломератная                                                        | Стратегия, которая нацелена на разработку и производство новых товаров, которые не связаны ни с существующей деятельностью, ни с ее рынками.                           |
| 2.3 Пассивная                                                             | Предприятия освоили ряд не связанных сфер хозяйствования и не придерживались политики создания фирменных конгломератов.                                                |
| 3. Диверсификация единства                                                | Покупка (подчинение) в свою собственность предприятий, которые являются конкурентами.                                                                                  |
| 3.1. Стратегия приобретения                                               | Приобретение уже существующего бизнеса для быстрого выхода на целевой рынок.                                                                                           |
| 3.2. Создание нового предприятия в середине существующего                 | Дает возможность участия в конкуренции на желаемом рынке.                                                                                                              |
| 3.3. Совместное предприятие                                               | Является привлекательным средством получения доступа к новым бизнесам.                                                                                                 |

### Приложение 3. Методики оценки стратегического положения компании

**Таблица 4.** Обзор матричных методик и возможности их применения для выбора стратегий диверсификации

| Название методики                              | Координаты                                                                                                                                                           | Возможность применения                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SPACE                                          | <p>Финансовое положение компании</p> <p>Конкурентное преимущество компании</p> <p>Привлекательность отрасли</p> <p>Стабильность среды</p>                            | Считается возможным, так как кроме наглядного представления сегодняшнего состояния бизнеса, матрица дает возможность оценить перспективы объемов продаж, прибыли и необходимых капиталовложений |
| Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) | <p>Привлекательность отрасли (рост рынка в целом)</p> <p>Конкурентная сила компании (относительная доля рынка)</p> <p>Вклад в бизнес компании (объем продаж)</p>     | Считается возможным, так как одной из больших преимуществ матрицы является ее гибкость. Подход учитывает, что различные отрасли характеризуются различными факторами конкурентного успеха       |
| SWOT - анализ                                  | <p>Потенциальные внутренние преимущества</p> <p>Потенциальные внутренние недостатки</p> <p>Потенциальные внешние возможности</p> <p>Потенциальные внешние угрозы</p> | Считается возможным, так как это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей, угроз, которые выходят из его ближайшего окружение                                      |

|                               |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегическая модель Портера | Рентабельность<br>Доля рынка                                                                                                                                                | Считается возможным, так как включает в себя стратегии ценового лидерства, дифференциации и концентрации                                                                                                  |
| Матрица Shell-DPM             | Конкурентная позиция фирмы<br>Привлекательность отрасли                                                                                                                     | Использование не целесообразно, так как трудно выбрать из большого набора переменных наиболее значимые, проведение анализа требует много времени и высокой компетенции экспертов                          |
| STP - анализ                  | Определение целевых рынков, их сегментов и ниш<br>Конкурентная позиция фирмы                                                                                                | Считается возможным, так как происходит анализ отдельных сегментов рынка                                                                                                                                  |
| Трехмерная модель Д. Абея     | Функции потребностей, которые нужно удовлетворить («что?»)<br>Группы потенциальных потребителей («кто?»)<br>Технологии, обеспечивающие удовлетворение потребностей («как?») | Считается возможным, так как выбор целевого рынка определяется по трем критериям: технологическому, функциональному, потребительскому                                                                     |
| Метод LOTS                    | Многофакторный анализ, учитывает все аспекты хозяйственной деятельности                                                                                                     | Включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на разных уровнях и разной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия |





### Приложение 3. Оценка конкурентоспособности услуг компании

**Таблица 3.** Экспертная оценка руководителя согласно модели пяти конкурентных сил М. Портера.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                |                                             |                                                      |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|
| В данной форме представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений. |                                                                |                                             |                                                      |               |
| Оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                |                                             |                                                      |               |
| 1.1 Товары - заменители                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                |                                             |                                                      |               |
| Параметр оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Комментарии                                                    | Оценка параметра                            |                                                      |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                | 3                                           | 2                                                    | 1             |
| Услуги-заменители "цена-качество"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам | Существуют и занимают высокую долю на рынке | Существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала | Не существуют |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                |                                             | 2                                                    |               |
| Итоговый балл                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                | 2                                           |                                                      |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                |                                             |                                                      |               |
| 1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                |                                             |                                                      |               |
| Параметр оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Комментарии                                                    | Оценка параметра                            |                                                      |               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                | 3                                           | 2                                                    | 1             |

|                                          |                                                                                                                                               |                                                                               |                                                                                                      |                                                                                        |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Количество игроков                       | Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка                                                            | Высокий уровень насыщения рынка                                               | Средний уровень насыщения рынка (3-10)                                                               | Небольшое количество игроков (1-3)                                                     |
|                                          |                                                                                                                                               |                                                                               |                                                                                                      | 1                                                                                      |
| Темп роста рынка                         | Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка                                                                           | Стагнация или снижение объема рынка                                           | Замедляющийся, но растущий                                                                           | Высокий                                                                                |
|                                          |                                                                                                                                               | 3                                                                             |                                                                                                      |                                                                                        |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка | Компании продают стандартизированный товар                                    | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты компаний значительно отличаются между собой                                   |
|                                          |                                                                                                                                               |                                                                               | 2                                                                                                    |                                                                                        |
| Ограничение в повышении цен              | Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат                                             | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат                               | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |

|                                                         |                                                                                                                                                                                  | 3                                  |                                              |                                           |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Итоговый балл</b>                                    |                                                                                                                                                                                  | <b>9</b>                           |                                              |                                           |
|                                                         |                                                                                                                                                                                  |                                    |                                              |                                           |
| <b>1.3 Оценка угрозы входа новых игроков</b>            |                                                                                                                                                                                  |                                    |                                              |                                           |
| Параметр оценки                                         | Комментарии                                                                                                                                                                      | Оценка параметра                   |                                              |                                           |
|                                                         |                                                                                                                                                                                  | 3                                  | 2                                            | 1                                         |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги | Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции | Отсутствует                        | Существует только у нескольких игроков рынка | Значимая                                  |
|                                                         |                                                                                                                                                                                  |                                    | 2                                            |                                           |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности     | Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.                                                                      | Отсутствуют крупные игроки         | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка    | 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка |
|                                                         |                                                                                                                                                                                  |                                    | 2                                            |                                           |
| Дифференциация продукта                                 | Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее                                                                                                                     | Низкий уровень разнообразия товара | Существуют микро-ниши                        | Все возможные ниши заняты игроками        |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |                                                                                 |                                                                                         |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | новым игрокам<br>вступить на рынок и<br>занять свободную нишу                                                                                                                                                                |                                                       | 2                                                                               |                                                                                         |
| Уровень инвестиций и затрат для<br>входа в отрасль | Чем выше начальный<br>уровень инвестиций для<br>вступления в отрасль,<br>тем сложнее войти в<br>отрасль новым игрокам.                                                                                                       | Низкий (окупается за 1-<br>3 месяца работы)           | Средний (окупается<br>за 6-12 месяцев<br>работы)                                | Высокий<br>(окупается более<br>чем за 1 год<br>работы)                                  |
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                              | 3                                                     |                                                                                 |                                                                                         |
| Доступ к каналам распределения                     | Чем сложнее добраться<br>до целевой аудитории<br>на рынке, тем ниже<br>привлекательность<br>отрасли                                                                                                                          | Доступ к каналам<br>распределения<br>полностью открыт | Доступ к каналам<br>распределения<br>требует умеренных<br>инвестиций            | Доступ к каналам<br>распределения<br>ограничен                                          |
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                              | 3                                                     |                                                                                 |                                                                                         |
| Политика правительства                             | Правительство может<br>лимитировать и закрыть<br>возможность входа в<br>отрасль с помощью<br>лицензирования,<br>ограничения доступа к<br>источникам сырья и<br>другим важным<br>ресурсам,<br>регламентирования<br>уровня цен | Нет ограничивающих<br>актов со стороны<br>государства | Государство<br>вмешивается в<br>деятельность<br>отрасли, но на<br>низком уровне | Государство<br>полностью<br>регламентирует<br>отрасль и<br>устанавливает<br>ограничения |
|                                                    |                                                                                                                                                                                                                              |                                                       | 2                                                                               |                                                                                         |

|                                                |                                                                                                        |                                                    |                                          |                                                                                     |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Готовность существующих игроков к снижению цен | Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков | игроки не пойдут на снижение цен                   | крупные игроки не пойдут на снижение цен | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|                                                |                                                                                                        |                                                    | 2                                        |                                                                                     |
| Темп роста отрасли                             | Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок                            | Высокий и растущий                                 | Замедляющийся                            | Стагнация или падение                                                               |
|                                                |                                                                                                        |                                                    | 2                                        |                                                                                     |
| Итоговый балл                                  |                                                                                                        | 18                                                 |                                          |                                                                                     |
|                                                |                                                                                                        |                                                    |                                          |                                                                                     |
| Оценка угрозы ухода потребителей               |                                                                                                        |                                                    |                                          |                                                                                     |
| 2.1 Рыночная власть покупателя                 |                                                                                                        |                                                    |                                          |                                                                                     |
| Параметр оценки                                | Комментарии                                                                                            | Оценка параметра                                   |                                          |                                                                                     |
|                                                |                                                                                                        | 3                                                  | 2                                        | 1                                                                                   |
| Доля покупателей с большим объемом продаж      | Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в                                                 | Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов | Незначительная часть клиентов            | Объем продаж равномерно распределен                                                 |

|                                                               |                                                                                                                                               |                                                                     |                                                                                  |                                                 |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                               | больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки                                                                      |                                                                     | держит около 50% продаж                                                          | между всеми клиентами                           |
|                                                               |                                                                                                                                               |                                                                     | 2                                                                                |                                                 |
| Склонность к переключению на товары субституты                | Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков | Товар компании не уникален, существуют полные аналоги               | Товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов | Товар компании полностью уникален, аналогов нет |
|                                                               |                                                                                                                                               |                                                                     | 2                                                                                |                                                 |
| Чувствительность к цене                                       | Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов                    | Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене                | Покупатель абсолютно не чувствителен к цене     |
|                                                               |                                                                                                                                               | 3                                                                   |                                                                                  |                                                 |
| Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке | Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом                    | Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара               | Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара                      | Полная удовлетворенность качеством              |
|                                                               |                                                                                                                                               |                                                                     | 2                                                                                |                                                 |

| <b>Итоговый балл</b>                        |                                                                                      | <b>9</b>                                              |                                                      |  |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--|
|                                             |                                                                                      |                                                       |                                                      |  |
| <b>Оценка угрозы со стороны поставщиков</b> |                                                                                      |                                                       |                                                      |  |
| <b>Параметр оценки</b>                      | <b>Комментарии</b>                                                                   | <b>Оценка параметра</b>                               |                                                      |  |
|                                             |                                                                                      | <b>2</b>                                              | <b>1</b>                                             |  |
| Количество поставщиков                      | Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен           | Незначительное количество поставщиков или монополия   | Широкий выбор поставщиков                            |  |
|                                             |                                                                                      |                                                       | 1                                                    |  |
| Ограниченность ресурсов поставщиков         | Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен | Ограниченность в объемах                              | Неограниченность в объемах                           |  |
|                                             |                                                                                      |                                                       | 1                                                    |  |
| Издержки переключения                       | Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен                          | Высокие издержки к переключению на других поставщиков | Низкие издержки к переключению на других поставщиков |  |
|                                             |                                                                                      |                                                       | 1                                                    |  |
| Приоритетность направления для поставщика   | Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем                                  | Низкая приоритетность отрасли для поставщика          | Высокая приоритетность                               |  |



|               |                                                                                   |   |                        |  |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------|--|
|               | меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы |   | отрасли для поставщика |  |
|               |                                                                                   |   | 1                      |  |
| Итоговый балл |                                                                                   | 4 |                        |  |

**Приложение 4. Бухгалтерская отчетность компании  
Skeene Koolitusteenused OÜ**

**Таблица 3.** Данные баланса компании за 2014-2016 гг. (EUR).

| <b>Статья баланса</b>                               | <b>2016</b> | <b>2015</b>  | <b>2014</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Актив (оборотное и основное имущество)</b>       |             |              |             |
| Оборотные средства                                  | 2435        | 1957         | 81          |
| Основные средства                                   | 2476        | 1271         | 1472        |
| <b>Актив итого:</b>                                 | <b>4911</b> | <b>3 228</b> | <b>1553</b> |
|                                                     |             |              |             |
| <b>Пассив (обязательства и собственный капитал)</b> |             |              |             |
| Краткосрочные обязательства                         | 1876        | 1060         | 313         |
| Собственный капитал                                 | 3035        | 2 168        | 1 240       |
| <b>Пассив итого:</b>                                | <b>4911</b> | <b>3228</b>  | <b>1553</b> |

*Источник:* Европейский бизнес регистр

**Таблица 4.** Данные отчета о доходах и расходах за 2014-2016 гг.

| <b>Название статьи</b>                  | <b>2016 г.</b> | <b>2015 г.</b> | <b>2014 г.</b> |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Прибыль (убыток) от финансовых вложений | 470            | 260            | 144            |
| Чистая реализация                       | 12987          | 7989           | 2 699          |
| Себестоимость реализованных услуг       | - 9 895        | -6447          | - 989          |
| Валовая прибыль (убыток)                | 3092           | 1542           | 1 710          |

|                                           |       |      |       |
|-------------------------------------------|-------|------|-------|
| Административные и общие расходы          | -1455 | -874 | - 614 |
| Операционная прибыль                      | 1637  | 668  | 1 096 |
| Прибыль до налогообложения                | 2107  | 928  | 1 240 |
| Чистая прибыль (убыток) за финансовый год | 2107  | 928  | 1 240 |

Источник: Европейский бизнес регистр.

### Приложение 5. Формулы расчёта финансовых коэффициентов

1. Фондоотдача (Кфо) – отношение выручки от реализации за период к средней балансовой стоимости основных средств.

$$\text{Кфо} = \text{В} / \text{ОС} \text{ (1)},$$

где В - выручка от реализации;

ОС – основные средства.

2. Фондоемкость (Кфе) – отношение стоимости основных средств к стоимости годового выпуска продукции.

$$\text{Кфе} = \text{ОС} / \text{В} \text{ (2)},$$

3. Фондорентабельность (Кфр) – показатель, характеризующий сколько евро прибыли (от реализации или до налогообложения) приходится на 100 евро основных фондов.

$$\text{Кфр} = \text{ЧП} / \text{ОС} \text{ (3)},$$

где ЧП – чистая прибыль.

4. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов.

$$\text{Ктл} = \text{Об} / \text{Ко} \text{ (4)},$$

где Ко - краткосрочные обязательства;

Об – оборотные активы

5. Коэффициент оборачиваемости активов (Коа) показывает сколько денежных единиц реализованных услуг принесла каждая денежная единица активов.

$$\text{Коа} = \text{В} / \text{АкС} \text{ (5)},$$

где АкС – средняя стоимость активов

6. Чистая рентабельность активов (Кчра) показывает сколько денежных средств приходится на единицу активов, имеющихся у предприятия

$$\text{Кчра} = \text{ЧП} / \text{АкС} * 100\% \text{ (6)},$$

7. Рентабельность собственного капитала (Крск) показывает величину прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости собственного капитала.

$$\text{Крск} = \text{ЧП} / \text{СкС} * 100\% \text{ (7)},$$

где  $СкС$  средняя стоимость собственного капитала.

8. Рентабельность продаж ( $Крп$ ) показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого евро проданных услуг.

$$Крп = \frac{Ппр}{Впр} * 100\% \quad (8),$$

где  $Ппр$  - прибыль от продаж;

$Впр$  - выручка от продаж.

Приложение 3. **SWOT- анализ внутренней среды предприятия**

**Таблица № 1.** Матрица внутренних факторов, влияющих на деятельность фирмы

|                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Сильные стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Слабые стороны</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Новшество методологии тренинга</li> <li>2. Репутация тренера как педагога и профессионального импровизатора в Эстонии.</li> <li>3. Ценовая доступность</li> <li>4. Качество услуг подтверждено положительными отзывами и рекомендациями от прошедших тренинг педагогов.</li> <li>5. Потенциал использования импровизационного подхода для бизнес-тренингов.</li> <li>6. Минимальное количество прямых конкурентов</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченность материальных ресурсов</li> <li>2. Отсутствие маркетинговой стратегии продвижения</li> <li>3. Узкая ниша - маленький рынок</li> <li>4. Множество косвенных конкурентов</li> <li>5. Бизнес-тренинги в стадии разработки</li> </ol> |
| <b>Возможности</b>                                                                                                                                                                                                                                  | « <b>ВИС</b> » Какие из сильных сторон можно использовать для данной возможности?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | « <b>ВИСЛ</b> » Какие из слабых сторон необходимо преодолеть для использования возможности?                                                                                                                                                                                               |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсификация услуг в бизнес направлении.</li> <li>2. Построение сильной маркетинговой стратегии с использованием механизмов – интернет продвижения.</li> <li>3. Расширение штата сотрудников</li> </ol> | 2-2;2-4;2-5<br>4-1;4-2;4-4;4-5;4-6;4-7;<br>5-1; 5-4;5-5;5-7<br>6-1; 6-6<br>7-1; 7-2;7-3;7-4;7-5;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2-2;<br>3-5<br>4-1;4-2;4-4; 4-5<br>5-1<br>6-1<br>7-1                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                          |                                                                                              |                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 4.                                                                       |                                                                                              |                                                                   |
| <b>Угрозы</b>                                                            | <b>«УИС»</b> Какая сильная сторона может защитить или минимизировать риски от данной угрозы? | <b>«УИСЛ»</b> Какая из слабых сторон повышает риск данной угрозы? |
| 1. Колебания спроса (сезонность)<br>2. Вхождение новых игроков на рынок. | 1-6<br>2-6<br>3-2;3-6                                                                        | 1-1;1-2;1-3;1-4<br>2-1; 2-2; 2-3; 2-4;2-5;2-6                     |

**Таблица №.** Влияние возможностей на фирму

| <b>Вероятность использования возможностей</b> |                     | Сильное влияние         | Умеренное влияние | Малое влияние |
|-----------------------------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------|---------------|
|                                               | Высокая вероятность | 1-1; 2-3; 3-6; 4-2; 5-2 | 1-2;              |               |
|                                               | Средняя вероятность |                         |                   |               |
|                                               | Низкая вероятность  |                         |                   |               |

**Таблица №.** Влияние угроз на фирму

| <b>Вероятность реализации угроз</b> |                     | Сильное влияние        | Умеренное влияние | Малое влияние |
|-------------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------|---------------|
|                                     | Высокая вероятность | 1-1;1-2;1-3;           | 1-5;<br>2-2;      |               |
|                                     | Средняя вероятность | 1- 4;<br>2-1; 2-2; 2-3 | 2-2               |               |
|                                     | Низкая вероятность  |                        |                   |               |

#### Приложение 4. PEST- анализ внешней среды предприятия

**Таблица 2.** Внешние факторы влияющие на деятельность компании

**Шкала оценки:**

1 балл - влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании.

2 балла - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании.

3 балла - влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании

| Фактор                                         | Влияние на отрасль | Влияние на компанию | Вероятность | Общее влияние на компанию | Действия                                           |
|------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|---------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Политические</b>                            |                    |                     |             |                           |                                                    |
| Образовательная политика                       | +3                 | +3                  | 3           | 27                        | Участие в различных образовательных инициативах;   |
| Увеличение числа школ и учителей               | +3                 | +3                  | 3           | 27                        | Расширение круга потенциальных клиентов            |
| Налоговая политика в сфере предпринимательства | +2                 | +2                  | 2           | 8                         | Экспорт тренинговых услуг, например, в страны СНГ. |
| Финансирование государством                    | +3                 | +3                  | 3           | 27                        | Расширение тренинговой программы                   |



|                                           |    |    |   |     |                                                                                                   |
|-------------------------------------------|----|----|---|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| образовательных учреждений                |    |    |   |     |                                                                                                   |
| Законодательство по лицензированию курсов | +3 | +3 | 3 | 27  | Подача уведомления о ведение хозяйственной деятельности в сфере образования взрослых              |
| <b>Экономические</b>                      |    |    |   |     |                                                                                                   |
| Падение цен на образовательные услуги     | -2 | -2 | 3 | -12 | Диверсификация услуг, выход на новые рынки                                                        |
| <b>Социальные</b>                         |    |    |   |     |                                                                                                   |
| Высокий процент пожилых учителей          | -2 | -2 | 2 | -8  | Ориентация на молодых учителей, специализированный тренинг с учетом потребностей пожилых учителей |
| <b>Технологические</b>                    |    |    |   |     |                                                                                                   |
| Проникновение интернета, новых технологий | +2 | +2 | 2 | 8   | Разработка дистанционного курса                                                                   |

#### Приложение 4. Анкета оценки эффективности тренинга

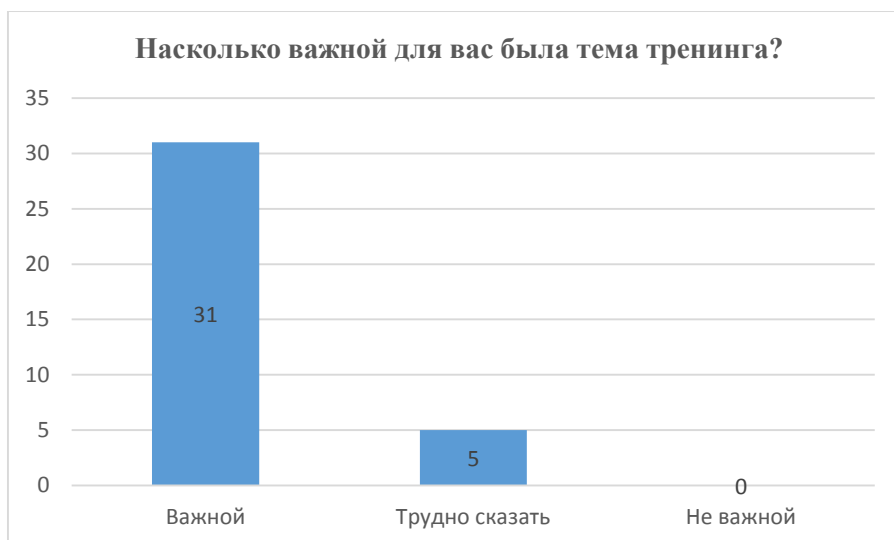
Уважаемые участники тренинга!

Благодарим Вас за активную работу в тестовом тренинге и будем признательны за оценку прошедшего мероприятия. Ваши отзывы помогут сделать нашу работу еще более эффективной.

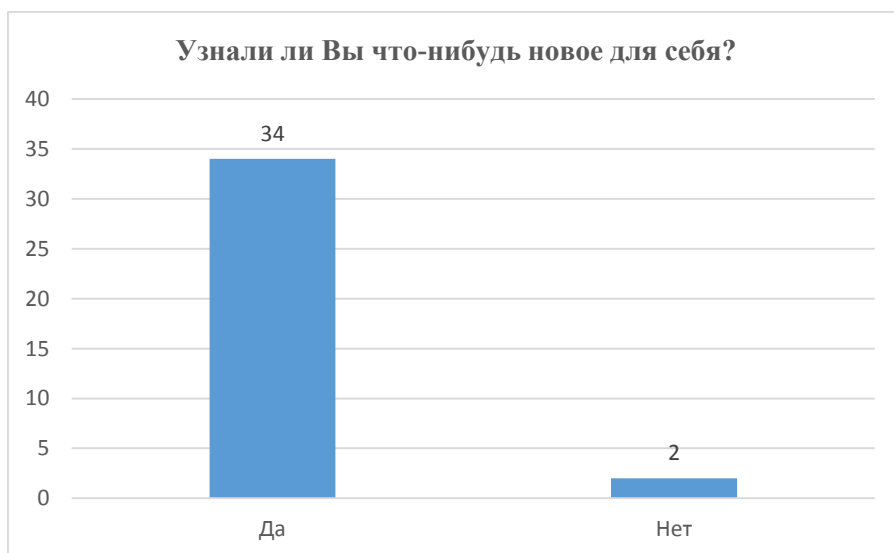
|                                                                                                       |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---|---|---|----------------|---|---|---|--------------|----|
| 1. Насколько важной для Вас была тема тренинга?                                                       |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
|                                                                                                       | Важной       |   |   |   | Трудно сказать |   |   |   | Не важной    |    |
| 2. Узнали ли Вы что-нибудь новое для себя?                                                            |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
|                                                                                                       | Да           |   |   |   | Нет            |   |   |   |              |    |
| Если да, то что именно?                                                                               |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
| 3. Сможете ли Вы применить полученные знания на практике?                                             |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
|                                                                                                       | Да           |   |   |   | Возможно       |   |   |   | Нет          |    |
| 4. Оцените насыщенность программы новой информацией:                                                  |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
|                                                                                                       | Высокая      |   |   |   | Средняя        |   |   |   | Низкая       |    |
| 5. Насколько последовательно и логично был изложен материал? Отметьте на шкале от 0 до 10             |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
| 0                                                                                                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 | 8 | 9            | 10 |
| 6. Оцените объем изложенного материала:                                                               |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
|                                                                                                       | Недостаточно |   |   |   | Достаточно     |   |   |   | Перенасыщено |    |
| 7. Насколько комфортно вы себя чувствовали во время проведения тренинга? Отметьте на шкале от 0 до 10 |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
| 0                                                                                                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 5              | 6 | 7 | 8 | 9            | 10 |
| Комментарии:                                                                                          |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |
| 8. Насколько сложно Вам было воспринимать материал?                                                   |              |   |   |   |                |   |   |   |              |    |

|                                                                                          |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---|---|---|------------|---|---|---|-----------|----|
|                                                                                          |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |
|                                                                                          | Легко   |   |   |   | Нормально  |   |   |   | Трудно    |    |
| 9. Оцените темп изложения материал                                                       |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |
|                                                                                          | Быстрый |   |   |   | Нормальный |   |   |   | Медленный |    |
| 10. Насколько Вы удовлетворены работой тренера? Отметьте на шкале от 0 до 10             |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |
| 0                                                                                        | 1       | 2 | 3 | 4 | 5          | 6 | 7 | 8 | 9         | 10 |
| Комментарии:                                                                             |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |
| 11. Кому еще из ваших друзей или знакомых будет полезно принять участие в этом тренинге? |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |
| 12. Что бы вы посоветовали изменить в тренинге?                                          |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |
| 13. Что вам особенно понравилось в тренинге?                                             |         |   |   |   |            |   |   |   |           |    |

### Приложение 5. Результаты исследования потенциальной аудитории



**Рисунок 1.**



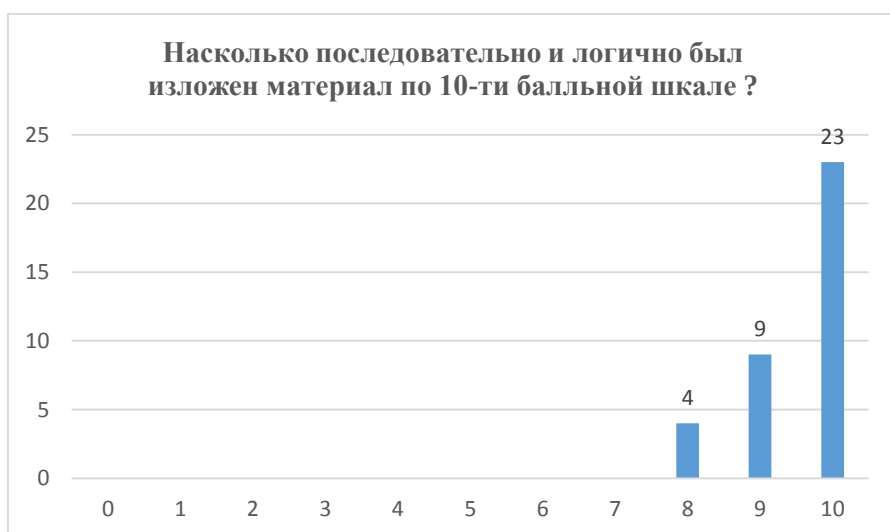
**Рисунок 2.**



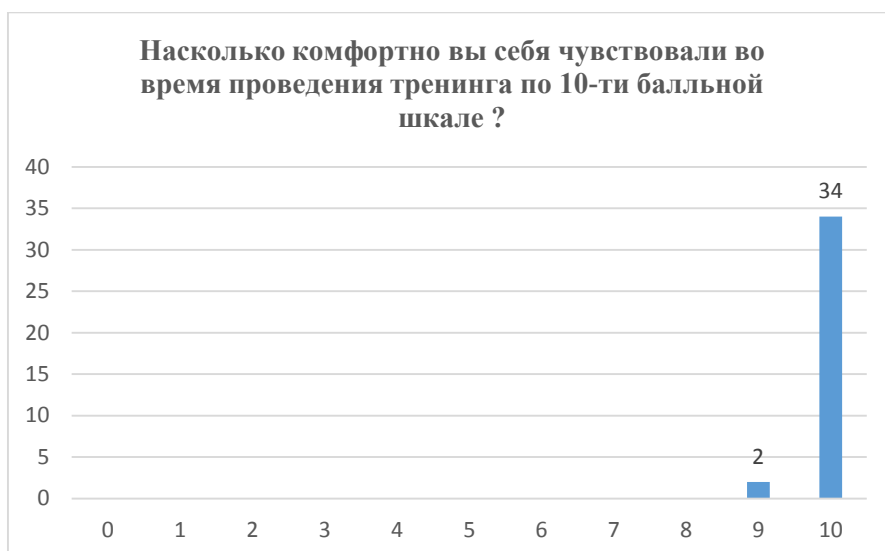
**Рисунок 3.**



**Рисунок 4.**



**Рисунок 5.**



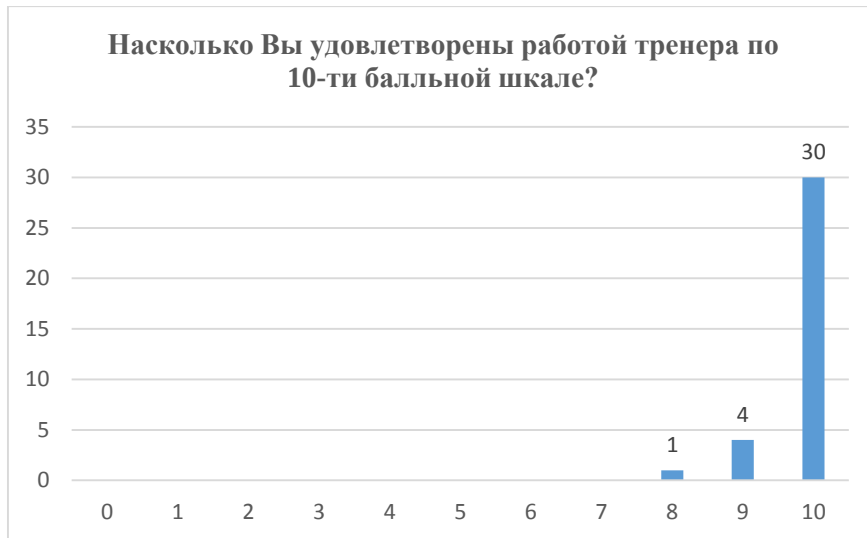
**Рисунок 6.**



**Рисунок 7.**



**Рисунок 8.**



**Рисунок 9.**