

**Расширение
деятельности
организации: анализ
целесообразности**

на примере
ООО «Тритон ПМ»

**Выпускная аттестационная работа Шубаковой Татьяны Валентиновны
Научный руководитель Голубев Андрей Владимирович**

Цель исследования – определить целесообразные для ООО «Тритон ПМ» арендную плату и условия сотрудничества с учетом необходимости продвижения на рынок новой для региона радиостанции.

Задачи:

1. Оценить организационные изменения необходимые для достижения поставленной цели. На основе общей характеристики предприятия оценить соответствие поставленной цели рыночной ситуации, стратегии организации.

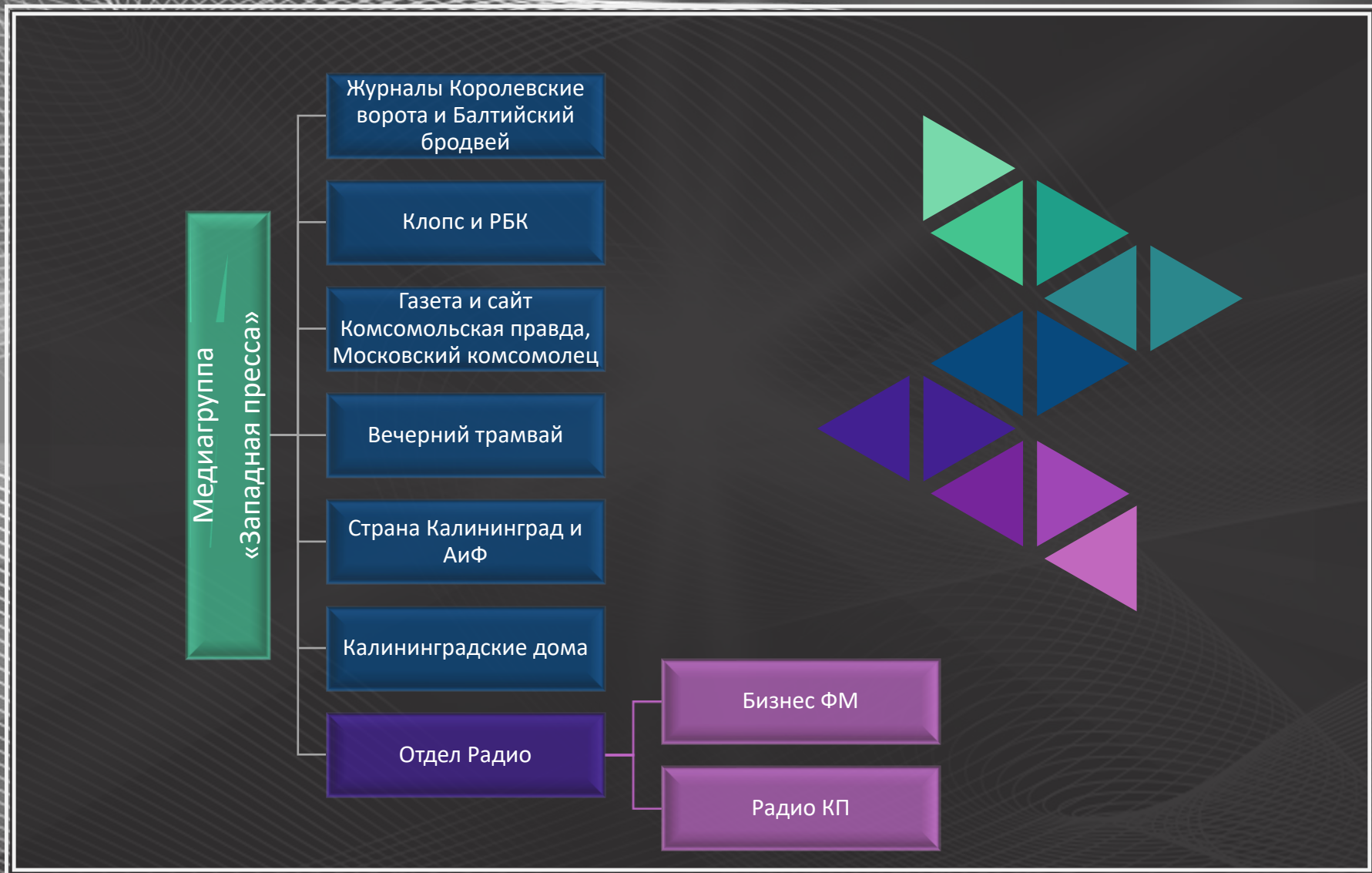
3. Проанализировать текущую деятельность предприятия: выявить перспективные товарные группы для новой радиостанции, провести SWOT анализ и анализ текущего финансового состояния предприятия.

3. Проанализировать условия, при которых аренда станции будет целесообразной для предприятия построив инвестиционную модель нового проекта.

Объект исследования - возможности развития компании ООО «Тритон ПМ».

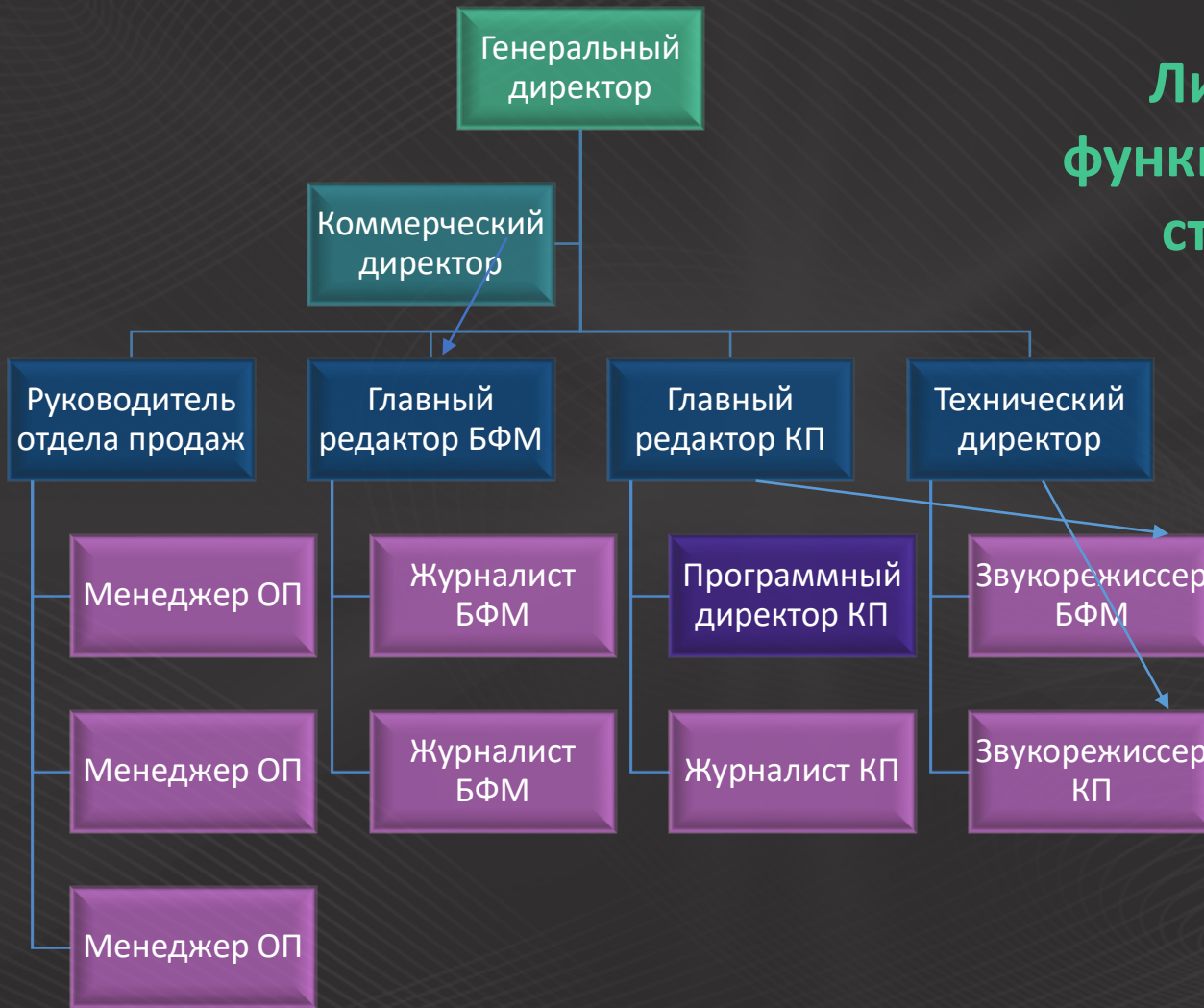
Предмет исследования – аренда радиостанции «ПИ ФМ».

ООО «Тритон ПМ» в структуре медиагруппы



Организационный анализ. Структура ООО Тритон ПМ

Линейно –
функциональная
структура



Стратегический анализ. Матрица И. Ансоффа

		РЫНКИ	
		СУЩЕСТВУЮЩИЕ	НОВЫЕ
ТОВАРЫ	СУЩЕСТВУЮЩИЕ	<p>2</p> <p>Перекупить или арендовать радиоволну у существующего игрока. Усиление рекламного отдела за счет дифференциации ролей (выделение отдельного человека на обзвон) позволит более глубоко проработать рынок.</p>	<p>3</p> <p>Купить радио волну в области или в другом регионе.</p>
	НОВЫЕ	<p>1</p> <p>Развитие спецпроектов (прямая реклама умирает, новые вовлекающие, полу-редакционные форматы растут) Продажи подкастов, размещений на сайтах радиостанций;</p>	<p>4</p> <p>Развитие сайта BFM39.ru в отдельное СМИ – интернет портал.</p>

Стратегический анализ.

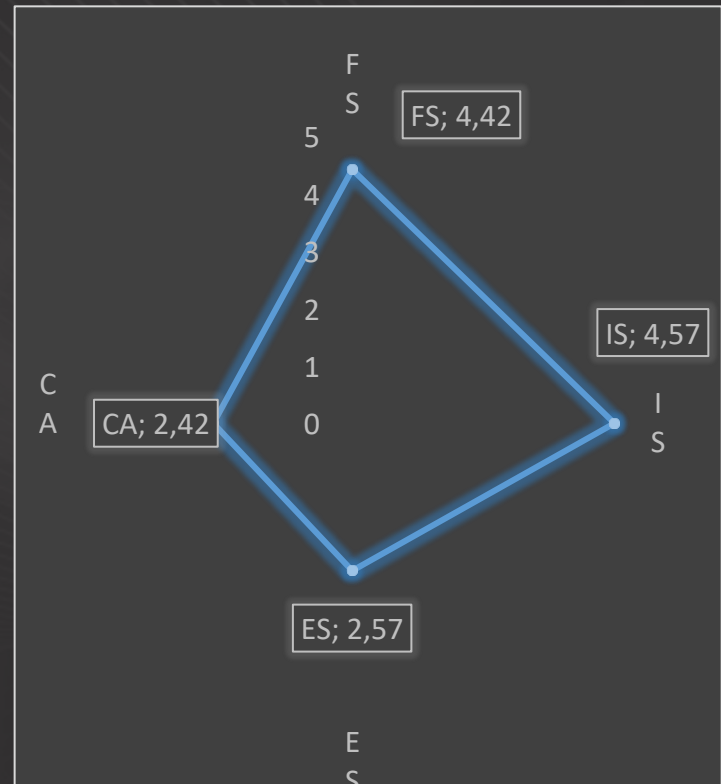
SWOT - матрица

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активное развитие интернет вещания, подкастов; 2. Появление новых групп клиентов заинтересованных в PR 3. Появление на рынке новых радиостанций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень финансирования конкурентов 2. Влияние государства (повышение тарифов РТРС) 3. Возможность появления Диджитал экранов; 4. Расширение влияния интернет рекламы;
Сильные стороны (S) А Цитируемость радиостанций Б Административный ресурс В. Отдел продаж Г Высокий уровень журналистов Д Доступ к финансовым ресурсам	2ВГ – Создание спецпроектов за счет совместной работы менеджеров и журналистов; 3Б – Привлечение новой волны за счет административного ресурса. 1В – Продажи новых продуктов на базе интернет вещания. 3Д – Аренда новой радиостанции.	34В - Пойдем продавать совмещенный продукт – радио + диджитал экраны и интернет. 1Г – Запись передач для конкурентных радиостанций; 4Г – Написание журналистами статей для размещения в интернете;
Слабые стороны (W) Д - Объем аудитории Е - Соответствие аудитории станции ЦА продаж большинства клиентов (25 – 45)	1Д – Увеличение объема аудитории за счет привлечения дополнительной аудитории из интернета. 1Е – омоложение аудитории за счет привлечения новой из альтернативных сфер. 2Е – Привлечение клиентов, заинтересованных в продажах не базовому сегменту, а сегменту 45+ (основной ЦА радиостанций)	1ДЕ – продадим волну конкурентам с высоким финансированием

Стратегический анализ. SPACE методика

- Конкурентное преимущество – 2,42
- Финансовое положение - 4,42
- Привлекательность отрасли – 4,57
- Стабильность среды – 2,57

**Агрессивная
стратегическая позиция**



Финансовый анализ. Операционные рычаги.



Операционный рычаг по объему - 9 раз



Операционный рычаг по цене – 12 раз



Операционный рычаг по переменным расходам – 2 раза






Операционный рычаг по постоянным расходам – 8 раз

3 основные стратегии увеличения прибыли:

- Рост объема продаж;
- Рост цены;
- Снижение доли постоянных расходов;

Финансовый анализ.

Финансовое состояние предприятия

-  Рентабельность совокупного капитала – 83,84% (>30%)
-  Коэффициент текущей ликвидности 4,18 (>2)
-  Коэффициент независимости 0,79 (>0,7)

**Предприятие имеет хороший
запас финансовой прочности**



**ПЕРВОЕ
ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНОЕ
РАДИО**

Стратегический анализ нового направления SWOT – матрица радиостанции «ПИ ФМ»

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост продаж рекламы на радио в связи с ограничением интернет рекламы; 2. Увеличение государственных бюджетов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большое количество музыкальных радиостанций 2. Снижение покупательской способности бизнеса 3. Уход крупных рекламодателей
<p>Сильные стороны (S) А Административный ресурс В. Сильный отдел продаж Г Доступ к финансовым ресурсам Д - Соответствие аудитории станции ЦА продаж большинства клиентов (25 – 45) Е. Сильный отдел закупок Ж Сильная редакция</p>	1ВД – Продажи радиорекламы компаниям, размещавшим ранее рекламу в инстаграм; 2АЖ – Создание спецпроектов (передач) для государственных организаций; 2Е – Получение государственных контрактов на размещение рекламы;	2В – Развитие новых, более бюджетных продуктов; 1В – Переманивание клиентов других радиостанций с похожим форматом за счет более низких на старте цен.
<p>Слабые стороны (W) А. Новая, неизвестная в регионе радиостанция</p>	1А – Поиск рекламодателями новых площадок для размещения; 2А – Продвижение радиостанции за счет кроссплатформенных продуктов по заказу бюджета;	1А – отказ от аренды в пользу одного из радио-холдингов;

Построение инвестиционной модели

Исходные данные

- Старт проекта – июнь 2022
- Расходы на взносы во внебюджетные фонды – 30,2%
- Налоги по УСН (доходы – расходы)
- Ставка дисконтирования 40%
- Реализация по данным ООО «Тритон ПМ» с учетом сезонности
- Инвестиции – 350 000 руб.
- Переменные расходы – РАО (2,62%) и ВОИС (1,02%)
- Переменная заработная плата – на основе положения об оплате труда
- Постоянные расходы – по данным ООО «Тритон ПМ» на 1 станцию
- Постоянная заработная плата – на основе положения об оплате труда

Анализ целесообразности реализации проекта Базовый вариант



Базовый уровень цен и объема продаж

Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	За 2022	За 2023	За 2024	За 2025	За 2026	За 2027	За 2028
Денежные потоки от текущих операций							
Поступления - всего	1 005 859	4 006 226	6 066 553	7 008 748	7 897 632	8 899 250	4 674 073
в том числе:							
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	1 005 859	4 006 226	6 066 553	7 008 748	7 897 632	8 899 250	4 674 073
Платежи - всего	(1 735 769)	(4 123 840)	(5 007 735)	(5 775 708)	(6 486 708)	(7 287 879)	(3 914 791)
в том числе:							
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	(959 613)	(2 033 814)	(2 307 079)	(2 580 375)	(2 882 619)	(3 223 196)	(1 748 729)
в связи с оплатой труда работников	(766 097)	(2 049 964)	(2 603 981)	(2 967 980)	(3 344 394)	(3 768 547)	(2 019 703)
налога по УСН	(10 059)	(40 062)	(96 675)	(227 353)	(259 694)	(296 136)	(146 359)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	-729 910	-117 615	1 058 818	1 233 039	1 410 925	1 611 371	759 282
Денежные потоки от инвестиционных операций							
Поступления - всего	0	0	0	0	0	0	0
Платежи - всего	(350 000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:							
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	(350 000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-350 000	0	0	0	0	0	0
Денежные потоки от финансовых операций							
Поступления - всего	1 080 000	335 000	0	0	0	0	0
в том числе:							
денежных вкладов собственников (участников)	1 080 000	335 000	0	0	0	0	0
Платежи - всего	()	()	()	()	()	()	()
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	1 080 000	335 000	0	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	90	217 385	1 058 818	1 233 039	1 410 925	1 611 371	759 282
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	0	90	217 475	1 276 293	2 509 332	3 920 257	5 531 628
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	90	217 475	1 276 293	2 509 332	3 920 257	5 531 628	6 290 910

NPV +529 132 руб., IRR 56,87%, PBP – 34 мес.

Анализ целесообразности реализации проекта

Негативный вариант



Падение цен и объема продаж на 10%

Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	3а 2022	3а 2023	3а 2024	3а 2025	3а 2026	3а 2027	3а 2028
Денежные потоки от текущих операций							
Поступления - всего	825 998	3 349 122	5 129 943	5 931 628	6 683 907	7 531 594	3 956 191
в том числе:							
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	825 998	3 349 122	5 129 943	5 931 628	6 683 907	7 531 594	3 956 191
Платежи - всего	(1 690 436)	(3 952 771)	(4 734 927)	(5 350 278)	(6 042 094)	(6 821 445)	(3 672 130)
в том числе:							
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	(953 066)	(2 010 540)	(2 277 410)	(2 550 069)	(2 852 313)	(3 192 890)	(1 734 180)
в связи с оплатой труда работников	(729 110)	(1 908 740)	(2 406 218)	(2 740 893)	(3 088 506)	(3 480 206)	(1 868 467)
налога по УСН	(8 260)	(33 491)	(51 299)	(59 316)	(101 275)	(148 349)	(69 482)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	-864 438	-603 649	395 016	581 350	641 813	710 149	284 061
Денежные потоки от инвестиционных операций							
Поступления - всего	0	0	0	0	0	0	0
Платежи - всего	(350 000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:							
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	(350 000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-350 000	0	0	0	0	0	0
Денежные потоки от финансовых операций							
Поступления - всего	1 215 000	620 000	170 000	0	0	0	0
в том числе:							
денежных вкладов собственников (участников)	1 215 000	620 000	170 000	0	0	0	0
Платежи - всего	()	()	()	()	()	()	()
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	1 215 000	620 000	170 000	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	562	16 351	565 016	581 350	641 813	710 149	284 061
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	0	562	16 913	581 929	1 163 279	1 805 092	2 515 241
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	562	16 913	581 929	1 163 279	1 805 092	2 515 241	2 799 302

NPV -921 741 руб., IRR 10,12%, PBP – 60 мес.

Анализ целесообразности реализации проекта

Позитивный вариант

Рост цен и объема продаж на 10%

Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	3а 2022	3а 2023	3а 2024	3а 2025	3а 2026	3а 2027	3а 2028
Денежные потоки от текущих операций							
Поступления - всего	1 217 089	4 847 533	7 340 529	8 480 585	9 556 135	10 768 092	5 655 629
в том числе:							
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	1 217 089	4 847 533	7 340 529	8 480 585	9 556 135	10 768 092	5 655 629
Платежи - всего	(1 788 880)	(4 340 592)	(5 541 609)	(6 286 871)	(7 058 479)	(7 927 946)	(4 246 642)
в том числе:							
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	(967 302)	(2 063 596)	(2 347 429)	(2 621 790)	(2 924 035)	(3 264 611)	(1 768 623)
в связи с оплатой труда работников	(809 407)	(2 228 521)	(2 869 195)	(3 273 916)	(3 689 131)	(4 157 005)	(2 223 596)
налога по УСН	(12 171)	(48 475)	(324 985)	(391 164)	(445 313)	(506 330)	(254 423)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	-571 791	506 941	1 798 920	2 193 714	2 497 656	2 840 146	1 408 987
Денежные потоки от инвестиционных операций							
Поступления - всего	0	0	0	0	0	0	0
Платежи - всего	(350 000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:							
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	(350 000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-350 000	0	0	0	0	0	0
Денежные потоки от финансовых операций							
Поступления - всего	925 000	190 000	0	0	0	0	0
в том числе:							
денежных вкладов собственников (участников)	925 000	190 000	0	0	0	0	0
Платежи - всего	()	()	()	()	()	()	()
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	925 000	190 000	0	0	0	0	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	3 209	696 941	1 798 920	2 193 714	2 497 656	2 840 146	1 408 987
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	0	3 209	700 150	2 499 071	4 692 784	7 190 441	10 030 587
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	3 209	700 150	2 499 071	4 692 784	7 190 441	10 030 587	11 439 574

NPV +1 406 883 руб., IRR 121,37%, PBP – 23 мес.

Анализ целесообразности реализации проекта Мероприятия по снижению рисков



Аренда станции будет целесообразной для предприятия при базовых и положительных условиях



Проект очень чувствителен к уровню цен и объемам продаж. Необходимо уделять максимум внимания планированию и контролю продаж.



Целесообразным будет добиваться нулевых арендных платежей в течении первого года проекта. В этом случае, проект будет целесообразен при любом из вариантов развития ситуации.

Негативный вариант – NPV +210 992 руб.

Базовый вариант – NPV +1 627 914 руб.

Позитивный вариант – NPV +3 479 730 руб.



**Спасибо
за внимание!**