

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиМ

Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Направления диверсификации деятельности предприятия на примере
ООО «Град-Сервис»

тема

Руководитель

_____ к.э.н., доцент Прокопьева Е.Л.
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

_____ Келеменова А.А.
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Направления диверсификации деятельности предприятия на примере ООО «Град-Сервис»

Консультанты по
разделам:

| | | |
|--|-------|---|
| <u>Теоретическая часть</u> наименование раздела | _____ | <u>Прокопьева Е.Л.</u> инициалы, фамилия |
|--|-------|---|

подпись, дата

| | | |
|--|-------|---|
| <u>Аналитическая часть</u> наименование раздела | _____ | <u>Прокопьева Е.Л.</u> инициалы, фамилия |
|--|-------|---|

подпись, дата

| | | |
|--|-------|---|
| <u>Проектная часть</u> наименование раздела | _____ | <u>Прокопьева Е.Л.</u> инициалы, фамилия |
|--|-------|---|

подпись, дата

| | | |
|----------------|-------|---|
| Нормоконтролер | _____ | <u>Сигачева Н.Л.</u> инициалы, фамилия |
|----------------|-------|---|

подпись, дата

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы Направления диверсификации деятельности предприятия на примере ООО «Град-Сервис»

ВКР выполнена на 60 страницах, с использованием 5 иллюстраций, 16 таблиц, 8 формул, 3 приложений, 28 использованных источников, 12 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: диверсификация, экономика, предприятие, фирма.

Автор работы, гр. № 3 75-Э

_____ Келеменова А.А.
подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы

_____ Прокопьева Е.Л.
подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2020

- Цель: изучение теоретических и практических аспектов процесса диверсификации, а так же разработка проекта, направленного на расширение деятельности предприятия на примере ООО «Град-Сервис».

- Задачи: рассмотреть классификацию диверсификации, ее типы и виды; изучить цели диверсификации деятельности организаций; проанализировать финансово-хозяйственную деятельность на предприятии; разработать мероприятия, способствующие повышению эффективности работы организации путем внедрения нового проекта.

- Актуальность темы: определяется кардинальными переменами в экономике Российской Федерации, связанными с развитием рыночного механизма, требующими принципиально свежих способов управления, и в соответствии с этим, свежей информации.

- Научная и практическая новизна: состоит в комплексном исследовании теоретических и практических положений, методов и инструментов управления диверсификационной деятельностью предприятий. Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования, теоретические положения, прикладные разработки и научно-обоснованные выводы автора могут быть использованы в практической деятельности предприятий.

- Выводы: диверсификация деятельности ООО «Град-сервис» предполагает внедрение мероприятия по благоустройству территорий, которое позволит расширить границы деятельности предприятия и нарастить прибыль.

SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

The theme of the graduation thesis is «Diversification of the Enterprise: OOO “Grad-Service”, a limited liability company under the laws of the Russian Federation».

The graduation thesis comprises 60 pages, 5 figures, 16 charts, 8 appendices, 28 reference items, 12 visual aids (slides).

Key words: diversification, economics, enterprise, company.

| | | |
|-----------------------------|-----------|------------------------|
| Author of research (Z-75E) | _____ | <u>A.A.Kelemeneva</u> |
| | signature | full name |
| Academic supervisor | _____ | <u>Prokopyeva E.L</u> |
| | signature | full name |
| English language supervisor | _____ | <u>N.V. Chezybaeva</u> |
| | signature | full name |

Graduation paper presentation date - 2020

- Purpose: to study theoretical and practical aspects of the diversification process, as well as to develop a project aimed at the expansion of the enterprise of OOO “Grad-Service”.

- Objectives: to consider the classification of diversification and its types; to study the goals of diversification of organizations; to analyze the financial and economic activity of the enterprise; to develop measures to improve the efficiency of the organization by introducing a new project.

- The relevance of the topic: cardinal changes in the economy of the Russian Federation are associated with the development of the market mechanism, requiring fundamentally new methods of management, and, therefore, new information.

- Scientific and practical novelty: a comprehensive study of theoretical and practical issues, methods and tools to control diversification measures of enterprises. The practical significance implies the fact that the results of the study, theoretical issues, application tools and scientifically substantiated conclusions of the author can be used in the practical activity of enterprises.

- Conclusion: the diversification of OOO “Grad-Service” involves the introduction of measures of improving and expanding the territory of the enterprise and to increase profit.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиМ

_____ Т.Б. Коняхина _____

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Келеменевой Алине Андреевне

фамилия, имя, отчество

Группа 3 75-Э

Направление 38.03.01

Экономика

номер

код

наименование

Тема выпускной квалификационной работы Направления диверсификации деятельности предприятия на примере ООО «Град-Сервис»

Утверждена приказом по институту № 247 от 27.06.2020

Руководитель ВКР Прокопьева Евгения Леонидовна, к.э.н., доцент кафедры ЭиМ, ХТИ– филиал СФУ

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР №1 Бухгалтерский баланс за 2016-2017гг., №2 Бухгалтерский баланс за 2017-2018гг., №3 Отчет о финансовых результатах, Устав предприятия

Перечень разделов ВКР Введение 1.Теоретическая часть. Диверсификация производства и экономическая оценка ее эффективности 1.1.Сущность, цели и значение диверсификации производства 1.2. Виды и методы реализации стратегии диверсификации 1.3. Отраслевые особенности применения стратегии диверсификации 2.Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Град-Сервис» 2.1 Характеристика деятельности предприятия 2.2 Анализ актива баланса 2.3 Анализ пассива баланса 2.4 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности 2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия 2.6 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности 3.Проектная часть. Разработка мероприятий по улучшению деятельности ООО «Град-Сервис» 3.1 Обоснование выбора стратегии диверсификации для ООО «Град-сервис» 3.2 Разработка и обоснование мероприятий по диверсификации деятельности предприятия 3.3 Оценка эффективности предложенного проекта Заключение Список использованных источников Приложения А-Г

Перечень иллюстративного материала (слайдов) 1. Титульный лист 2. Основные аспекты выпускной квалификационной работы 3. Характеристика деятельности предприятия 4. Состав и структура услуг ООО «Град-сервис» 5. Агрегированный аналитический баланс ООО «Град-сервис» 6.Основные финансовые показатели деятельности ООО «Град-сервис» 7. SWOT-анализ ООО «Град-сервис» 8.Основные характеристики ООО «Град-сервис» и его потенциальных компаний конкурентов 9. Стратегия диверсификации деятельности ООО «Град-сервис» 10.Перечень работ по благоустройству объекта с указанием их стоимости ООО «Град-сервис» 11. Затраты на введение услуги по благоустройству территорий ООО «Град-сервис» 12.Экономический эффект от предложенных мероприятий

Руководитель ВКР _____

подпись

Прокопьева Е.Л.

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению _____

подпись, инициалы и фамилия студента

Келеменова А.А.

« 23 » апреля 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 6 |
| 1.Теоретическая часть. Диверсификация производства и экономическая оценка ее эффективности | 9 |
| 1.1.Сущность, цели и значение диверсификации производства | 9 |
| 1.2. Виды и методы реализации стратегии диверсификации | 10 |
| 1.3. Отраслевые особенности применения стратегии диверсификации..... | 17 |
| 2.Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Град-Сервис»..... | 19 |
| 2.1 Характеристика деятельности предприятия | 19 |
| 2.2 Анализ актива баланса | 22 |
| 2.3 Анализ пассива баланса | 27 |
| 2.4 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности..... | 29 |
| 2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия..... | 34 |
| 2.6 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности | 40 |
| 3.Проектная часть. Разработка мероприятий по улучшению деятельности ООО «Град-Сервис»..... | 43 |
| 3.1 Обоснование выбора стратегии диверсификации для ООО «Град-сервис» | 43 |
| 3.2 Разработка и обоснование мероприятий по диверсификации деятельности предприятия..... | 46 |
| 3.3 Оценка эффективности предложенного проекта | 52 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 56 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 59 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 62 |

ВВЕДЕНИЕ

Принято считать, что в условиях современной экономики и ведения собственного бизнеса уже сложно придумать что-то новое, и наиболее популярные ниши заняты компаниями-гигантами, с которыми очень сложно конкурировать.

Безусловно, открытие нового бизнеса – это риски, которые могут, как оправдать себя, так и обанкротить своего создателя. Многие предприниматели внедряют в уже существующий бизнес новые проекты, зачастую никак не связанные с прежней деятельностью фирмы. Данное явление носит название «диверсификация» и, конечно же, у него есть научное обоснование, теоретические аспекты и правила разработки стратегии. Хотя, стоит отметить, что именно практическое применение диверсификации опережает теоретическую базу.

Диверсификация – это, в первую очередь, способ снижения неопределенности внешней среды и способ повышения конкурентоспособности предприятия, а так же его эффективной работы. Это один из способов существенно увеличить прибыль организации.

Существует множество вопросов, которые появляются уже в процессе разработки стратегии, которые не решаются теоретическим путем, а только при помощи логики, здравого смысла и богатого опыта управленцев, стоящих во главе компании. Диверсификация приобретает смысл, когда интегрируются теоретический и методологический аппараты.

Актуальность работы определяется кардинальными переменами в экономике Российской Федерации, связанными с развитием рыночного механизма, требующими принципиально свежих способов управления, и в соответствии с этим, свежей информации.

Одной из более весомых задач в передовых критериях считается увеличение конкурентоспособности русских компаний.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение

теоретических и практических аспектов процесса диверсификации, а так же разработка проекта, направленного на расширение деятельности предприятия на примере ООО «Град-Сервис».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать подходы к определению понятия «диверсификация»;
- рассмотреть классификацию диверсификации, ее типы и виды;
- изучить цели диверсификации деятельности организаций;
- рассмотреть основные этапы разработки стратегии диверсификации на предприятии;
- дать общую характеристику предприятию ООО «Град-Сервис»;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность на предприятии;
- разработать мероприятия, способствующие повышению эффективности работы организации путем внедрения нового проекта.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Град-Сервис».

Предметом исследования является существующая деятельность организации, его потенциальные возможности, подходы, методы, процедуры решения тактических задач управления производством, направленных на повышения конкурентоспособности продукции и усиления финансовой устойчивости.

В первой части бакалаврской работы рассматриваются понятие и сущность диверсификации, ее виды, методы внедрения.

Во второй части производится оценка и анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Град-Сервис».

В третьей части разрабатывается мероприятие, способствующие повышению эффективности работы организации, путем внедрения нового проекта.

Методологической и теоретической почвой изучения считается современная

теория экономики, менеджмента, организации и управления производством.

В базу изучения легли работы русских научных работников различных лет, приуроченные проблемам стратегического управления и увеличения производительности корпоративных стратегий.

Практическая значимость выпускной работы состоит в том, что проведен определенный анализ результатов процесса диверсификации на примере ООО «Град-сервис» и выработана система рекомендаций по действенному внедрению стратегии диверсификации на предоставленном предприятии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1.1. Сущность, цели и значение диверсификации производства

В настоящее время в условиях рыночной экономики ведущей целью любого хозяйствующего субъекта считается стремление к увеличению конкурентоспособности выпускаемой продукции и технического значения производства.

Таким образом, важной задачей системы управления предприятием считается не только упорядочение производственного процесса, но и создание таких условий, которые обеспечивали бы устойчивое становление фирмы при помощи внедрения технологий управления, содействующих больше полному и оптимальному применению его возможностей.

Образовавшаяся текущая обстановка демонстрирует, что обстоятельства, в которых функционируют предприятия, отличаются некоторой нестабильностью. Можно отметить высокие темпы технического прогресса, строгую конкуренцию, потребители становятся все больше разборчивыми в приобретении продукта, сервисное обслуживание становится необходимым аспектом в сфере торговли.

В условиях рыночной экономики любому предприятию надлежит начинать свою деятельность с разработки стратегии. Другими словами, предприятие должно определиться с приоритетами своей деятельности. При определении ценностей выделяют ведущую цель. Целью предприятия при разработке стратегии может быть продвижение продукции на рынке, покорение нового рынка, минимизация расходов и др.

Изучение организационно-экономических механизмов диверсификации производства представляется важным начать с выяснения ее сущностного содержания.

Первыми и более важными работами, заложившими базу

диверсификации стали труды значимых экономистов Р. Румельта, Б. Скотта, И. Ансоффа, Р. Акоффа, Е. Есины и др. В результате их исследований понятие «диверсификация» обрело вид стратегии, снижающей риск рыночной деятельности в не очень благоприятных условиях и повышающая уровень стойкости предприятия. [22]

Диверсификация — это одно из направлений финансовой стратегии, применяемое в производственном предпринимательстве, ведущей целью которого считается расширение сферы деятельности хозяйствующего субъекта при помощи выпуска свежих товаров или услуг, создание которых не связано с его ведущей работой, с использованием тех же основных средств за счет реализации внутрипроизводственных резервов. Главным содержанием представленной стратегии считаются научно-технические, организационные и коммерческие мероприятия, нацеленные на поиск и внедрение свежих направлений производства товаров и услуг.

1.2. Виды и методы реализации стратегии диверсификации

Диверсификация – это сложный и ступенчатый процесс, который можно рассмотреть с разных сторон, соответственно, она может быть разных видов и подвидов.

Диверсификация бывает трех видов:

несвязанная – создание совершенно нового бизнес-процесса, который не пересекается с уже существующими в организации;

связанная – создание схожего бизнес-процесса с уже существующим по критериям построения стратегии развития (Эта стратегия представляет собой организацию новой деятельности предприятия, которая ведет к удвоенной отдаче от вложений и становится основой для роста конкурентного преимущества фирмы.)

смешанная – когда имеют места быть два вышестоящих вида в одном бизнес-процессе (в состав пакета входят несколько несмежных групп взаимосвязанных стратегических зон хозяйствования. То есть могут

участвовать несвязанные стратегические зоны хозяйствования, но существует также связанная диверсификация в пределах каждой отрасли.). Виды диверсификации представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Классификация диверсификации производства

Связанная диверсификация в свою очередь подразделяется на:

1. Стратегия вертикальной диверсификации подразумевает перемещение компании «вверх или вниз» по производственной цепочке. Другими словами фирма выходит на предыдущему собственному производственному циклу этапы или движется вперед на дальнейшие собственному производственному циклу этапы. Стратегия вертикальной диверсификации понижает зависимость компании от решений 3-их лиц, не дает 3-им лицам получать сверхприбыль и замыкает все значимые процессы внутри одной компании. (Примером вертикальной интеграции считается ситуация, когда фирма перестает реализовывать собственные товары через отдельных розничных торговцев, а открывает собственный магазин розничных и оптовых продаж.)
2. Стратегия горизонтальной диверсификации подразумевает покупку или

же разработку таких новых товаров, которые возможно реализовать текущим потребителям или клиентам фирмы. В подобной стратегии фирма опирается на имеющийся уровень продаж и технологию изготовления. (Примером горизонтальной диверсификации считается добавление нового вида сыра в номенклатуру продаж молочной фирмы. Риски в горизонтальной стратегии диверсификации понижаются за счет увеличения разнообразия продукта. В случае, когда один вид продукции потеряет собственную актуальность, фирма все равно будет иметь ассортимент, позволяющий получать стабильный заработок.)

Стратегия организации (предприятия) – это конкретная определенная программа организации, в соответствии с которой исполняется ее деятельность, последующее совершенствование и управление.

В реальной экономике стратегия фирмы, как определенная программа, реализуется в совокупность намерений, задач, заданий, планов, с поддержкой которых организация близится к достижению установленных целей. Разработка стратегии фирмы есть функция управления организации, и считается итогом воздействия механизма стратегического управления. Разработка стратегии осуществляется этапами.

Выделим следующие основные причины диверсификации производства:

- выживаемость (предполагает меры по устранению неблагоприятного производственного, рыночного или материального воздействия);
- стабильность (задействование производственного баланса в циклическом производстве);
- производственная утилизация ресурсов (преобразование субпродукта в товар);
- приспособление к постоянно меняющимся потребностям покупателей (меняются предпочтения потребителя, нужно переходить на новые технологии);

– рост.

Данные причины диверсификации вызваны потребностью увеличения производительности предприятия не только на краткий период времени, но и на длительную перспективу, т. е. связаны с принятием не только тактических, но и стратегических решений.

К настоящему времени учеными систематизировано 4 базисные финансовые стратегии:

1. Стратегия ограниченного роста. Задача становления предприятия устанавливается «от достигнутого» и корректируется в согласии с изменяющимися условиями. Благоприятный и менее опасный способ действий.

2. Стратегия роста. Динамичный уровень становления фирмы с оперативно меняющейся технологией. Есть некоторое количество разновидностей такой стратегии:

- Стратегия концентрированного роста (усиление позиции на рынке, становление рынка, становление продукта).

- Стратегия интегрированного роста (приобретение средств производства, внутреннее расширение).

- Стратегия диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

3. Стратегия сокращения. Целенаправленное сокращение в связи с переменами внешней или внутренней среды. Реализуется в форме ликвидации, реорганизации, переориентации.

4. Комбинированная стратегия. Целесообразное сочетание всех рассмотренных стратегий. Применяется, большей частью, большими предприятиями.

Форма реализации базисных стратегий различна, и находится в зависимости от вида предприятия, отраслевой принадлежности, определенных условий и целевых установок. [13]

В условиях стагнации и финансового кризиса стратегия диверсификации производства рассматривается как одна из стратегических альтернатив

устойчивого развития фирмы.

Для практической реализации стратегии диверсификации применяются следующие методы диверсификации:

- **Адаптация.** Процесс применения внутреннего потенциала производственных и человеческих ресурсов для достижения требуемого разнообразия продукции и рынков. Этот метод применим для фирм с внутрифирменной инфраструктурой и творческой атмосферой, побуждающей к исследованиям и инновациям. Он практически не применим в больших компаниях, с довольно строгим разграничением полномочий и функций сотрудников. Также для проведения крупномасштабной диверсификации потребуется привлечение дополнительных ресурсов.

- **Расширение** Она представляет собой процесс расширения, с увеличением числа оборудования и сотрудников, собственно что приводит к увеличению производства и вероятному увеличению ассортимента выпускаемой продукции.

- **Поглощение** Данный метод представляет собой процесс приобретения компании занятой в определенной сфере деятельности, отличной от сферы деятельности основного предприятия. Центральные корпоративные функции распространяются на новое производство и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.

- **Слияние** Этот метод представляет собой группирование фирм, в результате которого появляется одна более мощная, более крупная компания с большим объёмом производства и ассортимента выпускаемой продукции.

- **Присоединение** Данный метод представляет собой процесс приобретения компании занятой в определенной сфере деятельности, отличной от сферы деятельности основного предприятия. Центральные корпоративные функции распространяются на новое производство и начинают работать в целом и на вновь возникшую компанию.

Специальные наблюдения показали, что имея несколько направлений производства, сконцентрированных на одном предприятии, значительно увеличивают его конкурентоспособность. Это одно из преимуществ внедрения диверсификации. Остальные ее экономические преимущества представлены на рисунке 1.2

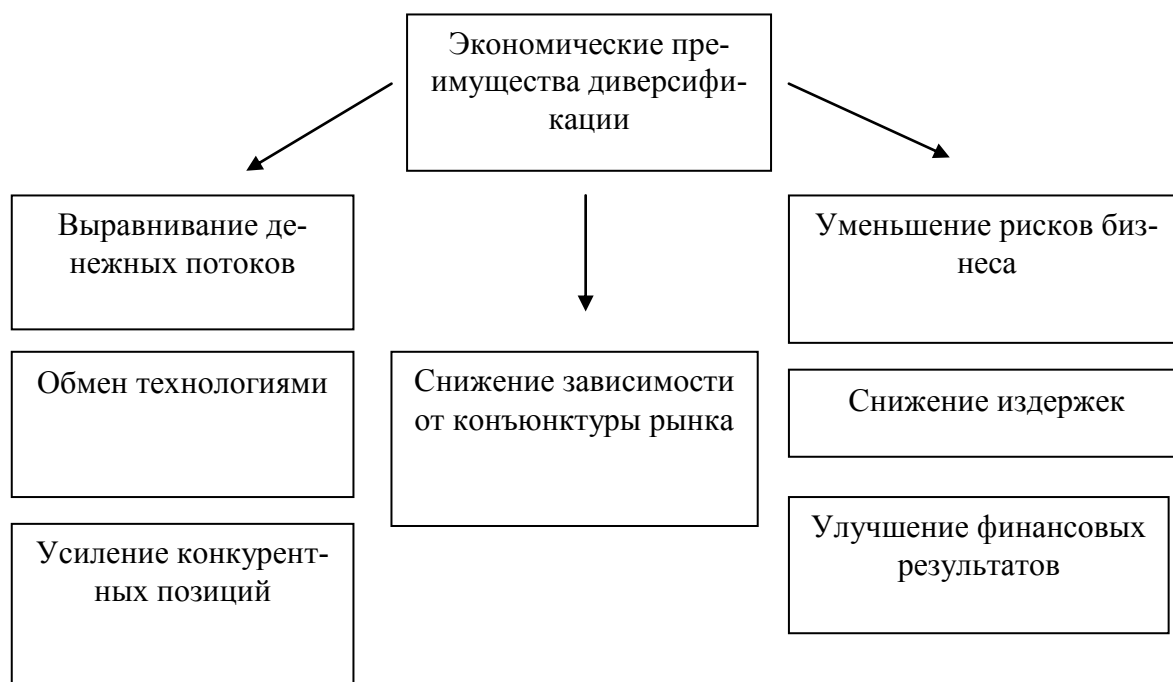


Рисунок 1.2 Экономические преимущества диверсификации

[12]

Также, нужно обозначить следующие стратегические выдающиеся качества диверсифицированного предприятия:

- 1) диверсификация считается одним из более действенных способов осуществления капитальных инвестиций и сокращения степени риска;
- 2) производя целый комплекс товаров и услуг, предприятие имеет возможность увеличить собственную конкурентоспособность;
- 3) многоцелевое использование производственных мощностей фирмы позволяет понизить как издержки производства, так и транзакционные издержки;
- 4) персонал фирмы накапливает большой технический и управленческий опыт;

5) предприятие получает технологический выигрыш в итоге совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и обменивается опытом в всевозможных стратегических единицах бизнеса;

б) предприятие получает вероятность большей дифференциации производимой продукции.

В зависимости от степени диверсификации промышленные предприятия классифицируются (от доли монотипной продукции в общем объеме продаж) как специализированные, если доля однотипной продукции в общей продаже составляет более 75 % и как диверсифицированные, если менее 75 %.

Таким образом, диверсификация:

1) считается необходимым средством управления экономическими рисками, собственно, что разрешает возмещать убытки по одним направлениям деятельности за счет получения большей выгоды от реализации продукции иных стратегических направлений, при этом издержки по одному направлению деятельности не станут оказывать значимое воздействие на финансово-экономическое положение фирмы, поскольку его удельный вес в доходах уже не станут доминирующим;

2) позволяет предприятиям наиболее полно применять свой ресурсный потенциал, что разрешает смягчить сезонность производства, увеличить занятость промышленно-производственного персонала, получить большой заработок от своевременной и продуманной отраслевой маневренности, более быстро увеличивать объемы производимой продукции, обладающей высоким спросом, а также уменьшить те стратегические направленности работы, по которым конъюнктура рынка стала неблагоприятной;

3) диверсификация позволяет предприятию достичь синергетического эффекта, что в свою очередь, при других равных критериях, увеличивает эффективность деятельности фирмы и ее стабильность.

Следовательно, диверсификацию деятельности предприятия целесообразно рассматривать как инструмент управления его развитием, при этом виды диверсификации находятся в зависимости от сферы деятельности,

объемов, ресурсов и стратегических целей фирмы. [22]

1.3. Отраслевые особенности применения стратегии диверсификации

Главная суть стратегии диверсификации состоит в разделении активов и денежных средств одной фирмы между различными направлениями деятельности для снижения рисков издержки будущих доходов.

Диверсификации отраслевой структуры экономики предполагает развитие традиционных и расширение новых видов экономической деятельности, что позволит обеспечить долгосрочное, устойчивое и эффективное социально-экономическое развитие. Этот процесс постоянный, реагирует на все изменения времени и конъюнктуры, то есть диверсифицированная отраслевая структура экономики обеспечивает всестороннее развитие, относительную устойчивость к экономическим кризисам.

Главная цель диверсификации отраслевой структуры экономики заключается в эффективном социально-экономическом развитии путем стимулирования развития альтернативных отраслей экономики. Диверсификация способствует ускорению научно-технического прогресса, быстрой адаптации к структурным изменениям, усилению конкурентной борьбы. В этих условиях диверсификация использует преимущества комбинирования, проникновение в новые прибыльные отрасли.

Таким образом, диверсификация отраслевой структуры экономики представляет собой сочетание различных явлений, процессов и тенденций, позволяющее наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы и достигать целей.

Ее основными задачами являются повышение уровня и качества жизни населения путем развития новых сфер деятельности в экономике, расширения сферы занятости; модернизация функционирующих предприятий на основе развития новых направлений деятельности; развитие инфраструктуры,

необходимой для модернизации экономики; создание условий для привлечения и развития новых ресурсов (инвестиционных, трудовых ресурсов); поддержка развития субъектов малого и среднего бизнеса на основе стимулирования предпринимательской инициативы; обеспечение устойчивого и сбалансированного развития в долгосрочной перспективе. На современном этапе становления экономики диверсификация отраслевой структуры обязана базироваться на стратегии «неоиндустриализации», которая подразумевает преобладание информационных технологий и человеческого капитала над сырьевыми ресурсами

При верной реализации стратегия диверсификации может помочь сберечь функциональность и прибыль компании в период экономического регресса, стагнации или же резкого изменения основ работы отрасли. Стратегия имеет возможность принести очевидные преимущества для компании и увеличить стабильность бизнеса, но настоятельно просит подробной оценки внутренних ресурсов фирмы, факторов окружающей среды и глубокого знания рыночных тенденций. [15]

Новые перспективные отрасли отличаются высокими темпами роста и возможностями получения более высокой прибыли на вложенный капитал по сравнению с традиционными отраслями или продуктами. Поэтому вход в новые отрасли для диверсифицированной компании может открыть новые возможности с точки зрения прибыльности бизнеса.

2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГРАД-СЕРВИС»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

ООО «Град-сервис» - компания по оказанию спектра услуг по обращению с твердыми коммунальными отходами, вывозу снега и транспортировке насыпных грузов.

Организация находится по адресу: Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Игарская, д. 21Р.

История компании началась в 2009 году и на сегодняшний день техника и сотрудники ООО «Град-сервис» являются высококвалифицированными специалистами в сфере благоустройства территории, уборке мусора и ухода за зелеными насаждениями. Компания дорожит своей репутацией, поэтому сотрудники – профессионалы высокого класса, ответственные и опытные специалисты. Все заказы выполняются в максимально доступном качестве и в краткие сроки с учетом пожеланий клиентов.

ООО «Град-сервис» обслуживает районы многоэтажной застройки и частный сектор, детские сады, школы и больницы, тройки и городские парки, офисные центры и коммерческие организации. Каждый клиент – важная персона, т.к. осуществляя вывоз мусора и озеленение в г. Абакане специалисты компании стремятся к одному: «сделать город чистым и опрятным, таким, чтобы им можно было гордиться».

Основной вид деятельности – перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами.

Помимо основного вида деятельности, компания осуществляет дополнительные виды деятельности, к которым относятся:

- выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур;
- выращивание овощей, бахчевых, корнеплодных и клубнеплодных куль-

тур, грибов и трюфелей;

- выращивание многолетних культур, иных плодовых деревьев, кустарников и орехов, а также рассады;

- строительство жилых и нежилых зданий;

- разборка и снос зданий;

- расчистка территории строительной площадки;

- производство земляных и электромонтажных работ;

- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;

- работы гидроизоляционные, бетонные и железобетонные;

- работы по монтажу стальных строительных конструкций;

- работы каменные и кирпичные;

- работы по сборке и монтажу сборных конструкций;

- перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами;

- транспортная обработка иных грузов;

- деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений.

Также ООО «Град-сервис» заключило договор о вывозе твердых коммунальных отходов (ТКО) с ООО «Аэросити-2000».

В таблице 2.1 рассмотрены услуги, предоставляемые ООО «Град-сервис».

Таблица 2.1 – Услуги, предоставляемые ООО «Град-сервис» и их стоимость на 2020 год, руб.

| Наименование | Стоимость |
|---|-------------------------------------|
| 1 | 2 |
| Вывоз ТКО из контейнеров (объемом не более 0,75 м ³) | 350 руб./шт. |
| Вывоз россыпью мусора и снега, в т.ч.: | |
| - вывоз мусора и ТКО | 500 руб./ 1 м ³ |
| - вывоз снега | 400 руб./ 1 м ³ |
| Грузоперевозки: | |
| - доставка инертных материалов (уголь, песок, щебень, гравий, ПГС, земля) | Цена договорная за 1 м ³ |
| - грузоперевозки по городу | от 1 000 руб./час |
| - грузоперевозки межгород | от 70 руб./км |

Продолжение таблицы 2.1

| 1 | 2 |
|---|---|
| Услуги погрузчика, бульдозера: - погрузчик Bobcat S770H (универсальный ковш, вилы, щетка) - погрузчик ZL-20 - бульдозер Т-170 | от 2 000 руб./час 1 500 руб./час 2 500 руб./час |
| Услуги автовышки, обрезка деревьев: - валка дерева целиком за счет его наклона - спил дерева по частям с автовышки - образка дерева (глубокая, санитарная) - декоративная обрезка (деревья, кустарники) | Цена договорная за 1 шт. |
| Аренда автогидроподъемника ВС-18 | 1 300 руб./час |
| Работа по озеленению (посадки деревьев, кустарников, цветов; устройство клумб и газонов; уход за зелеными насаждениями; стрижка газонов; полив) | Цена договорная за шт., м ² |
| Услуги сварочного аппарата (САК), компрессора: - САК (выезд со сварщиком) - компрессор (выезд с компрессорщиком) - промывка системы отопления | 1 500 руб./час 1 500 руб./час Цена договорная |

Как видно из таблицы 2.1, предприятие имеет обширный список услуг: от вывоза мусора до услуг сварочного аппарата.

ООО «Град-сервис» имеет линейно-функциональную структуру управления, при которой вся власть находится у линейного руководителя – генерального директора (рисунок 2.1).

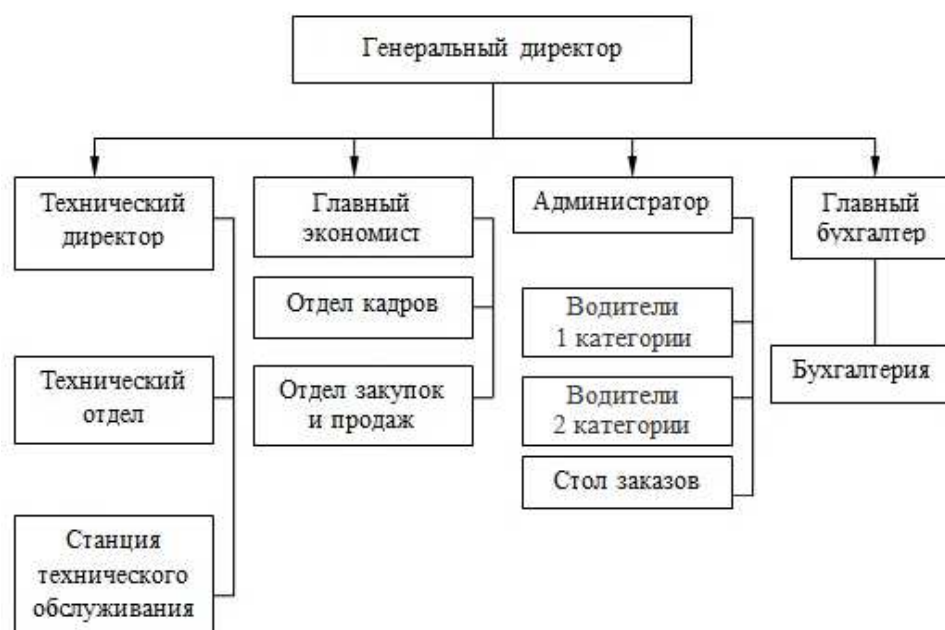


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Град-сервис»

Решение определенных организационно-управленческих, экономических, операционных, финансовых и иных вопросов возложено на заместителей генерального директора. Благодаря четкой и слаженной работе директора и сотрудников компания показывает успешные итоги деятельности, что также подтверждается результативностью используемой управленческой деятельности и стратегии, значимость обозначенных приоритетов и позволяющей прогнозировать дальнейшее устойчивое развитие организации.

2.2 Анализ актива баланса

Проведем оценку финансового состояния предприятия ООО «Град-сервис» по данным бухгалтерского баланса в виде агрегированных показателей (таблица 2.2). Все данные для анализа представлены в приложении А.

Таблица 2.2 – Агрегированный аналитический баланс ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

| Статьи баланс | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | |
|---------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
| | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % |
| Внеоборотные активы | 4 693 | 16,9 | 5 530 | 16,2 | 13 777 | 33,8 |
| Оборотные активы | 22 915 | 83,1 | 28 642 | 83,8 | 26 945 | 66,2 |
| Баланс (актив) | 27 608 | 100 | 34 172 | 100 | 40 722 | 100 |
| Собственный капитал | 26 940 | 97,6 | 32 353 | 94,7 | 31 308 | 76,9 |
| Заемный капитал | 668 | 2,4 | 1 819 | 5,3 | 9 414 | 23,1 |
| Баланс (пассив) | 27 608 | 100 | 34 172 | 100 | 40 722 | 100 |

Исходя из таблицы 2.2, можно сказать, что внеоборотные активы ООО «Град-сервис» за 2019 год занимают 33,8% всего баланса предприятия и составили 13 777 рублей в абсолютном значении (за 2018 год – 16,2% и за 2017 год – 16,9%). Данная ситуация говорит о том, что компания за исследуемый период приобретала имущество или осуществляла инвестиции в строительство. Оборотные активы за 2019 год снизились в структуре баланса по сравнению с 2017-2018 гг. и составили 66,2% от всего баланса или 26 945 рублей в абсолютном

значении (за 2018 год – 83,8% и за 2017 год – 83,1%), что свидетельствует о сокращении мобилизации активов и торможению оборачиваемости средств компании в целом.

На рисунке 2.2 представлена динамика изменения активов предприятия.

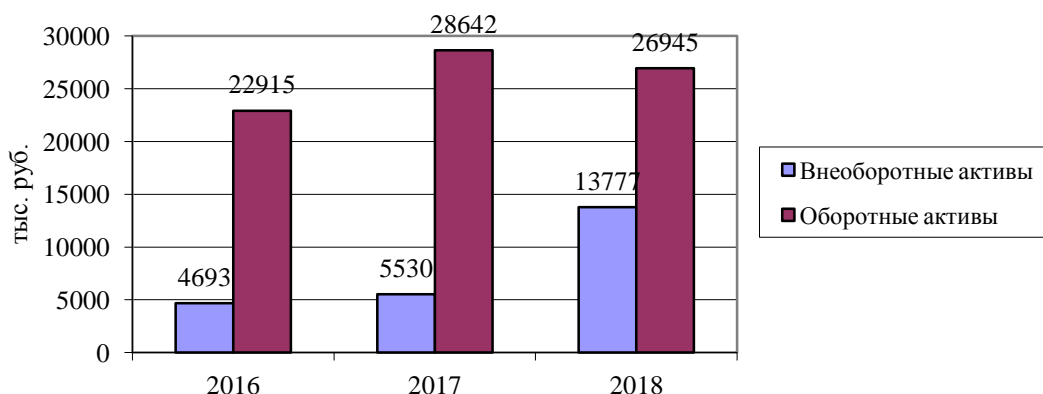


Рисунок 2.2 – Динамика активов ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

Рост внеоборотных и оборотных активов связан с наращиванием производственной мощности и повышением инвестиций. Эти факторы в целом считаются позитивными, поскольку такие показатели в среднесрочной перспективе дают положительный доход. Итогом может стать расширение услуг ООО «Град-сервис», на результаты деятельности которого будет огромный спрос. Такая ситуация возможна при большом заказе в долгосрочной перспективе.

Собственный капитал за 2016-2018 гг. больше заемного капитала, что положительно сказывается на финансовой устойчивости предприятия, т.е. оно само оплачивает кредиты, капитал может покрыть текущие затраты и т.д. Стоит отметить, что собственный капитал за 2019 год снизился на 20,7% по сравнению с 2017 годом и составил 31 308 рублей в абсолютном значении, что в целом способствует снижению финансовой устойчивости организации. Заемный капитал, наоборот, вырос за 2019 год на 20,7% по сравнению с 2017 годом и составил 9 414 рублей в абсолютном значении, что говорит о том, что предприятие стало больше занимать денежных средств из внешних источников.

Анализ активов проведем с общей оценки динамики и структуры показа-

телей активов ООО «Град-сервис» по данным бухгалтерского баланса компании (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики активов ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

| № | Показатели | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Отклонения 2018/2016 гг. | |
|-----|---------------|----------------|------|----------------|------|---------------|------|-----------------------------|--------|
| | | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма руб. | % | Сумма, руб. | % |
| 1 | Всего активов | 27 608 | 100 | 34 172 | 100 | 40 722 | 100 | 13 114 | 47,5 |
| | в том числе: | | | | | | | | |
| 1.1 | внеоборотные | 4 693 | 16,9 | 5 530 | 16,2 | 13 777 | 33,8 | 9 084 | 193,6 |
| | из них | | | | | | | | |
| | финансовые | 4 693 | 16,9 | 5 530 | 16,2 | 13 777 | 33,8 | 9 084 | 193,6 |
| 1.2 | оборотные | 22 915 | 83,1 | 28 642 | 83,8 | 26 945 | 66,2 | 4 030 | 17,6 |
| | из них | | | | | | | | |
| | материальные | 11 | 0,05 | - | - | 6 | 0,02 | - 5 | - 45,4 |
| | финансовые | 22 904 | 99,9 | 28 642 | 100 | 26 939 | 99,9 | 4 035 | 17,6 |

Исходя из данных таблицы 2.3, можно сделать вывод, что за исследуемый период величина активов увеличилась на 47,5% за счет роста внеоборотных активов на 193,6% и оборотных активов на 17,6% по сравнению с 2016 годом. Увеличение оборотных активов вызвано тем, что у организации имеется большое количество запасов и их ежегодный рост может свидетельствовать о затоваривании. Внеоборотные активы также имеют тенденцию к росту, что свидетельствует о приобретении имущества или осуществления инвестиций в строительство.

Оборотные активы обусловили в наибольшей степени динамику имущества. Структурные особенности активов показывают, что среди внеоборотных активов присутствует только финансовая составляющая; среди оборотных активов лидирует также финансовая составляющая, которая показывает рост на 17,6% в 2018 году по сравнению с 2016 годом, а материальная составляющая характеризуется снижением на 45,4% за анализируемый период.

Соответственно, у компании имеется финансовая стабильность. Инвестиционная активность ООО «Град-сервис» судя по внеоборотным активам вели-

ка, за исследуемый период финансовые вложения имеют рост на 193,6%. Инвестиции направлены на финансовые средства.

Проведем анализ оборотных активов, оценивая их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

| Показатели | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Отклонения 2018/2016 гг. | |
|-----------------------------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|-----------------------------|--------|
| | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % |
| Оборотные активы - всего | 22 915 | 100 | 28 642 | 100 | 26 945 | 100 | 4 030 | 17,6 |
| в том числе | | | | | | | | |
| - запасы | 11 | 0,05 | - | - | 6 | 0,02 | - 5 | - 45,4 |
| - финансовые вложения | 22 894 | 99,9 | 25 583 | 89,3 | 23 637 | 87,7 | 743 | 3,2 |
| - денежные средства | 10 | 0,04 | 3 059 | 10,7 | 3 302 | 12,3 | 3 292 | 330,0 |

Как видно из таблицы 2.4, объем оборотного капитала за исследуемый период имеет рост на 17,6% или на 4 030 рублей в абсолютном значении за счет роста финансовых вложений на 3,2% или на 743 рубля, а также денежных средств на 330,0% или на 3 292 рубля. Запасы за 2018 год снизились на 45,4% или на 5 рублей в абсолютном значении.

Статья «Финансовые вложения» поглощает наибольшее количество оборотного капитала, что характерно для данной отрасли, поскольку открываются новые районы обслуживания. В целом, структурные и динамические сдвиги проходят в положительную сторону, поскольку за рассматриваемый период снизились запасы компании, что положительно влияет на деятельность предприятия (нет затаривания товарами, предприятию меньше должны и т.д.).

Рассмотрим интенсивность использования оборотных активов (таблица 2.5).

Исходя из данных таблицы 2.5, можно сказать, что за 2018 год эффективность использования оборотных активов выросла, что привело к снижению длительности одного оборота (на 56 дней). Ускорение оборачиваемости обо-

ротных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота.

Таблица 2.5 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

| Показатели | Ед. изм. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонения 2018/2016 гг. |
|---|----------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Выручка от продажи | руб. | 44 486 | 44 764 | 71 976 | 27 490 |
| Средние остатки оборотных активов | руб. | 22 915 | 28 642 | 26 945 | 4 030 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств | об. | 1,9 | 1,6 | 2,7 | 0,8 |
| Длительность одного оборота | дни | 189,5 | 225 | 133,3 | - 56,2 |

Ускорение оборачиваемости оборотных средств можно получить за счет использования следующих факторов [11, с. 206]:

- опережающий темп роста объемов продаж по сравнению с темпом роста оборотных средств;
- совершенствование снабжения и сбыта;
- снижение материалоемкости и энергоемкости продукции;
- повышение качества и конкурентоспособности продукции;
- сокращение длительности производственного цикла и др.

Формулы расчетов частных показателей оборачиваемости те же, что и общих показателей. Отличие заключается в том, что при расчетах частных показателей принимаются средние остатки по конкретным видам оборотных активов [5, с. 117]. Расчеты представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет частных показателей оборачиваемости оборотных активов

| Показатели | Ед. изм. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонения 2018/2016 гг. |
|-------------------------------------|----------|---------|---------|---------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Выручка от продажи, | руб. | 44 486 | 44 764 | 71 976 | 27 490 |
| Средние остатки запасов | руб. | 11 | - | 6 | - 5 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов | об. | 4 044,2 | - | 11 996 | 7 951,8 |
| Длительность одного оборота | дни | 0,09 | - | 0,03 | - 0,06 |
| Средние остатки денежных средств | руб. | 10 | 3 059 | 3 302 | 3 292 |

Продолжение таблицы 2.6

| | | | | | |
|--|-----|---------|------|------|-----------|
| Коэффициент оборачиваемости денежных средств | об. | 4 448,6 | 14,6 | 21,8 | - 4 426,8 |
| Длительность одного оборота | Дни | 0,1 | 24,6 | 16,5 | 16,4 |

Как видно из расчетов, на всех стадиях кругооборота произошло ускорение. Длительность одного оборота по запасам снизилась на 0,06 дней, а по денежным средствам выросла на 16,4 дней.

2.3 Анализ пассива баланса

Проведем исследование пассивов с общего анализа их состава и динамики по данным бухгалтерского баланса компании (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Показатели структуры и динамики пассивов

| № | Показатели | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Отклонения 2018/2016 гг. | |
|-----|-------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|--------------------------|-------|
| | | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % |
| 1 | Всего источников: | 27 608 | 100 | 34 172 | 100 | 40 722 | 100 | 13 114 | 47,5 |
| | в том числе | | | | | | | | |
| 1.1 | собственных | 26 940 | 97,6 | 32 353 | 94,7 | 31 308 | 76,9 | 4 368 | 16,2 |
| 1.2 | заемных | 668 | 2,4 | 1 819 | 5,3 | 9 414 | 23,1 | 8 746 | 14,1 |
| | из них: | | | | | | | | |
| | долгосрочных | 245 | 36,7 | 1 121 | 61,6 | 8 249 | 87,6 | 8 004 | 336,6 |
| | краткосрочных | 423 | 63,3 | 698 | 38,4 | 1 165 | 12,4 | 245 | 36,7 |

Деятельность предприятия обеспечена собственными источниками финансирования. За исследуемый период их они выросли на 16,2% или на 4 368 рублей в абсолютном значении, также заемные средства показывают повышение на 14,1% или на 8 746 рублей. Рост заемных средств наряду с собственными источниками указывает на то, что компания самостоятельно оплачивает расходы и долги, не занимая у внешних источников денежные средства, однако ситуация может измениться, если заемные источники будут в дальнейшем расти. Среди заемных источников финансирования за 2018 год выросли как долго-

срочные (на 336,6 п.п. или на 8 004 рубля), так и краткосрочные обязательства (на 165,4% или на 742 рубля) по сравнению с 2016 годом.

Рассмотрим состояние собственного капитала. Капитал и резервы компании составили за 2018 год 76,9%, за 2017 год – 94,7% и за 2016 год – 97,6% баланса компании. Капитал оплачен полностью, исходя из данных баланса, ни какая часть собственного капитала не утрачена из-за убытков. Структура привлеченного капитала характеризуется ростом, следовательно, компания использует кредиты и займы для покрытия расходов.

Рассмотрим обязательства по категориям, срокам погашения и образования (таблицы 2.8 и 2.9).

Таблица 2.8 – Группировка обязательств по категориям

| Показатели | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Отклонения 2018/2016 гг. | |
|----------------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|--------------------------|-------|
| | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % |
| Обязательства всего: | 668 | 100 | 1 819 | 100 | 9 414 | 100 | 8 746 | 14,1 |
| в том числе | | | | | | | | |
| кредиты и займы | 245 | 36,7 | 1 121 | 61,6 | 8 249 | 87,6 | 8 004 | 336,6 |
| кредиторская задолженность всего | 423 | 63,3 | 698 | 38,4 | 1 165 | 12,4 | 245 | 36,7 |

Таблица 2.9 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

| Показатели | 2016 г. | | 2017 г. | | 2018 г. | | Отклонения 2018/2016 гг. | |
|-------------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|--------------------------|-------|
| | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % | Сумма, руб. | % |
| Обязательства всего: | 668 | 100 | 1 819 | 100 | 9 414 | 100 | 8 746 | 14,1 |
| в том числе: | | | | | | | | |
| - долгосрочные обязательства | 245 | 36,7 | 1 121 | 61,6 | 8 249 | 87,6 | 8 004 | 336,6 |
| - краткосрочные обязательства | 423 | 63,3 | 698 | 38,4 | 1 165 | 12,4 | 245 | 36,7 |

За анализируемый период кредиты и кредиторская задолженность соотносятся в неравных пропорциях, т.е. за 2016 год кредиты составляли 36,7% обязательств, то за 2018 год – 87,67%. Кредиторская задолженность, наоборот, за 2018 год снизилась и составила 12,4% обязательств (за 2016 год – 63,3%). Дол-

госрочные обязательства за 2016 год составляли 36,7% обязательств, а в 2018 году – 87,6%.

Краткосрочные обязательства в 2016 году составили 63,3% обязательств, а за 2017 год – 12,4%. Соответственно, долгосрочные обязательства превышают краткосрочные. Сроки погашения задолженности соблюдаются в полной мере. За анализируемый период наблюдаются небольшие структурные сдвиги заемных средств на 14,1%.

2.4 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности

Проведем оценку финансовой устойчивости и ликвидности с анализа обеспеченности материальных активов источниками финансирования (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования за 2016-2018 гг., тыс. руб.

| № | Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|----|--|----------------|----------------|----------------|
| | | Сумма, руб. | Сумма, руб. | Сумма, руб. |
| 1 | Собственный капитал | 26 940 | 32 353 | 31 308 |
| 2 | Внеоборотные активы | 4 693 | 5 530 | 13 777 |
| 3 | Собственные оборотные средства (СОС) | 22 247 | 26 823 | 17 531 |
| 4 | Долгосрочные пассивы | 245 | 1 121 | 8 249 |
| 5 | Собственные и долгосрочные источники | 22 492 | 27 944 | 25 780 |
| 6 | Краткосрочные заемные средства | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Общая величина основных источников | 22 492 | 27 944 | 25 780 |
| 8 | Общая величина запасов и затрат | 11 | 0 | 6 |
| 9 | Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств | 22 236 | 26 823 | 17 525 |
| 10 | Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников | 22 481 | 27 944 | 25 774 |
| 11 | Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников | 22 481 | 27 944 | 25 774 |

На предприятии ООО «Град-сервис» сложился первый тип финансовой устойчивости – абсолютная финансовая устойчивость, при которой все запасы компании покрываются собственными оборотными средствами, т.е. компания

не зависит от внешних кредиторов, не имеется неплатежей и причин их появления, а также нарушений внутренней и внешней финансовой дисциплины. Абсолютное финансовое состояние характеризуется следующим неравенством [17, с. 326]:

Запасы и затраты < Собственные оборотные средства

Подставив, имеющиеся данные, получаем:

- за 2016 год: 11 < 22 247 рублей;

- за 2017 год: 0 < 26 823 рублей;

- за 2018 год: 6 < 17 531 рублей.

За анализируемый период абсолютные показатели устойчивости изменились в положительную сторону: наблюдается рост излишка собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных источников, а также общей величины основных источников.

Проведем расчет финансовой устойчивости (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Нормативное значение | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонения 2018/2016 гг. |
|--|----------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Коэффициент автономии | $\geq 0,5$ | 1,0 | 0,9 | 0,8 | - 0,2 |
| Коэффициент обеспеченности запасов | $\geq 0,6$ | 24,3 | 0 | 38,4 | 13,1 |
| Коэффициент обеспеченности оборотных средств | $\geq 0,1$ | 1,0 | 0,9 | 0,7 | - 0,3 |
| Коэффициент маневренности | $\geq 0,3$ | 0,8 | 0,8 | 0,5 | - 0,3 |

Как видно из расчетов, ООО «Град-сервис» имеет высокую финансовую устойчивость, однако заметно снижение коэффициентов, что в будущем может негативно сказаться на устойчивости компании. Так, за исследуемый период коэффициент автономии выше нормативного значения, соответственно, финансовая устойчивость компании растет, и если наступит ситуация, при которой необходимо будет оплатить кредиторам обязательства, то компания сможет расплатиться. За 2018 год данный коэффициент снизился на 0,2 пункта.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами показывает, что 24,3-38,4% запасов компании формируют из собственных источников. Рост коэффициента благоприятно сказывается на финансовой устойчивости ООО «Град-сервис». Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами за исследуемый период выше нормативного значения, следовательно, компания считается состоятельной. Однако стоит отметить снижение данного показателя на 0,3 пункта. Согласно коэффициенту маневренности компания способна поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в ситуации необходимости за счет собственных источников. Также данный коэффициент показывает снижение.

Для повышения финансовой устойчивости компании необходимы следующие управленческие решения [7, с. 171]:

- усиление контроля и анализа дебиторской задолженности: разработка эффективной методики предоставления коммерческого кредита заказчикам и инкассации денежных средств;
- факторинговые операции: ускорение оборачиваемости и инкассации дебиторской задолженности;
- спонтанное финансирование: стимулирование заказчиков к ускорению оплаты оказанных им услуг, привлечение новых клиентов;
- создание резерва по сомнительным долгам: предупреждение возникновения потерь в связи с возникновением финансовых трудностей у клиентов, а также экономия на уплате налога на прибыль;
- осуществление краткосрочных финансовых вложений за счет нераспределенной прибыли: получение дополнительного дохода.

Для оценки ликвидности необходимо данные бухгалтерского баланса перегруппировать по степени срочности обязательств и обеспечению их активами предприятия, данные отражены в таблице 2.12.

При сопоставлении медленно реализуемых активов с долгосрочными пассивами можно сказать, то за 2016-2018 гг. наблюдается недостаток средств,

т.е. организации недостаточно внеоборотных активов для покрытия долгосрочных обязательств.

Таблица 2.12 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности за 2016-2018 гг., тыс. руб.

| Актив | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Пассив | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | Сумма, руб. | Сумма, руб. | Сумма, руб. | | Сумма, руб. | Сумма, руб. | Сумма, руб. |
| Наиболее ликвидные активы | 22 904 | 28 642 | 26 939 | Наиболее срочные пассивы | 423 | 698 | 1 165 |
| Быстро реализуемые активы | 0 | 0 | 0 | Краткосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 |
| Медленно реализуемые активы | 11 | 0 | 6 | Долгосрочные пассивы | 245 | 1 121 | 8 249 |
| Труднореализуемые активы | 4 693 | 5 530 | 13 777 | Постоянные пассивы | 26 940 | 30 534 | 31 308 |
| Итого: | 27 608 | 32 353 | 40 722 | Итого: | 27 608 | 32 353 | 40 722 |

Баланс организации считается абсолютно ликвидным, если выполняется следующие условия: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \geq П4$ [18, с. 278]. За исследуемый период выполняется только первое и второе условие, а остальные нет, следовательно, у организации баланс является не абсолютно ликвидный. Отсюда, можно сказать, что компания является не совсем платежеспособной.

Проведем расчет коэффициентов ликвидности (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Расчет коэффициентов ликвидности ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Нормативное значение | | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|-------------------------|-------------------------|----------------------|---------|---------|---------|
| | Отечественные нормативы | Зарубежные нормативы | | | |
| Абсолютная ликвидность | $\geq 0,1$ | $\geq 0,2$ | 54,1 | 41,03 | 23,1 |
| Критическая ликвидность | $\geq 0,7 - 0,8$ | $\geq 1,5$ | 54,1 | 41,03 | 23,1 |
| Текущая ликвидность | $\geq 1,2 - 1,5$ | $\geq 2,0$ | 65,3 | 46,4 | 34,9 |

Баланс ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. показал высокие значения, что говорит о неустойчивости платежного баланса, что проявляется в излишке и нерациональности использования денежных средств. Поэтому организации необходимо принять меры по росту ликвидности бухгалтерского баланса и организации в целом. Так, коэффициент абсолютной ликвидности за 2016-2018 гг. выше нормативного значения, что говорит о нерациональной структуре капитала: слишком высокая часть неработающих активов в виде наличных денежных средств и средств на счетах. Требуется дополнительная оценка применения капитала. За исследуемый период коэффициенты критической ликвидности выше нормативного значения, соответственно, платежеспособность компании улучшается и ускоряется оборачиваемость собственных средств, вложенных в запасы. Коэффициент текущей ликвидности за 2016-2018 гг. выше нормативного значения, следовательно, недостаточно активно применяются оборотные активы, необходимо улучшить доступ к краткосрочному кредитованию.

Проведем сравнительную оценку дебиторской и кредиторской задолженностей (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Ед. изм. | Дебиторская задолженность | Кредиторская задолженность |
|--------------------------|----------|---------------------------|----------------------------|
| Сумма 2016 года, руб. | руб. | 22 894 | 423 |
| Сумма 2017 года, руб. | руб. | 25 583 | 698 |
| Сумма 2018 года, руб. | руб. | 23 637 | 1 165 |
| Темп роста 2017/2016 гг. | % | 1,1 | 1,6 |
| Темп роста 2018/2017 гг. | % | 0,9 | 1,7 |
| Темп прироста | % | 1,03 | 2,7 |

Как видно из данных таблицы 2.14, за исследуемый период дебиторская задолженность больше кредиторской задолженности. Компания экономически неэффективна, поскольку темпы роста дебиторской задолженности ниже темпов роста кредиторской задолженности.

2.5 Оценка эффективности деятельности предприятия

Эффективность и развитие предприятия отражают показатели выручки, прибыли, деловой активности и рентабельности. Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденция, позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия (таблица 2.15). Данные для анализа представлены в приложении Б и В.

Таблица 2.15 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонения | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------|
| | Сумма, руб. | Сумма, руб. | Сумма, руб. | Сумма, руб. | % |
| Выручка от продажи | 44 486 | 44 764 | 71 976 | 27 490 | 61,8 |
| Себестоимость продаж | 37 838 | 38 462 | 66 258 | 28 420 | 75,1 |
| Валовая прибыль (убыток) | 6 648 | 6 302 | 5 718 | - 930 | - 13,9 |
| Проценты к уплате | 119 | 88 | 458 | 339 | 284,9 |
| Прочие доходы | 230 | 233 | 181 | - 49 | - 21,3 |
| Прочие расходы | 1 103 | 441 | 1 173 | 70 | 6,3 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 5 656 | 6 006 | 4 268 | - 1 388 | - 24,5 |
| Текущий налог на прибыль | 526 | 593 | 719 | 193 | 36,7 |
| Чистая прибыль (убыток) | 5 130 | 5 413 | 3 549 | - 1 581 | - 30,8 |

Исходя из данных таблицы 2.15, можно сделать вывод, что общий финансовый результат компании ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. имеет нестабильную динамику: выручка от продаж выросла на 61,8% или на 27 490 рублей, себестоимость продаж увеличилась на 75,1% или на 28 420 рублей, приведя к снижению валовой прибыли на 13,9% или на 930 рублей. Прибыль до налогообложения сократилась на 24,5% или на 1 388 рублей, текущий налог на прибыли вырос на 36,7% или на 193 рубля, чистая прибыль снизилась на 30,8% или на 1 581 рубль.

На рисунке 2.3 представлена динамика основных финансовых показателей предприятия.

Общий финансовый результат в большей мере обусловлен основной дея-

тельностью предприятия, поскольку предприятия занято в сфере оказания услуг, что, в свою очередь, зависит от доходов потребителей, инфляции, темпов роста населения и потребностей.

Проведем факторный анализ прибыли от продаж, определив влияние факторов на сумму прибыли компании:

- объем проданной продукции и прибыль от реализации продукции предприятия.

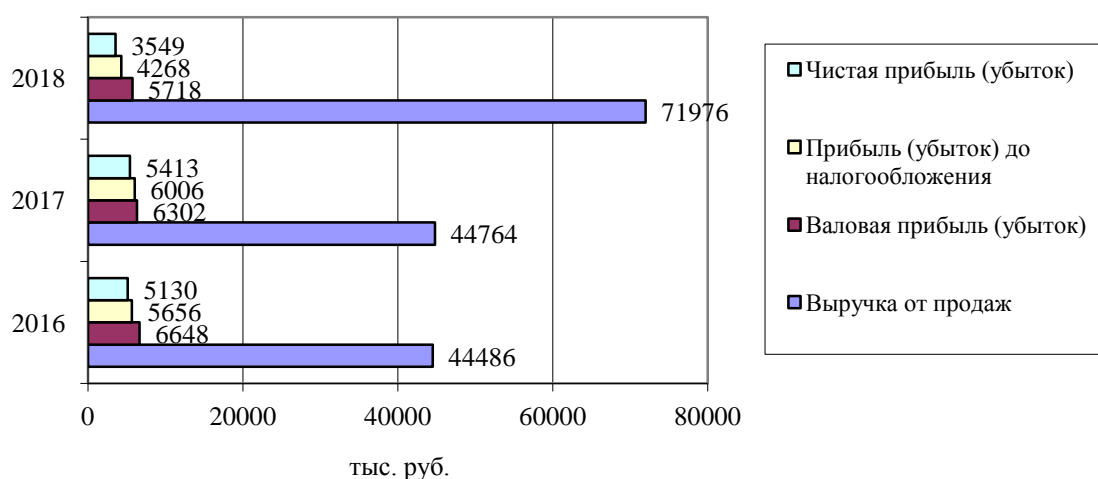


Рисунок 2.3 – Динамика показателей финансовых результатов ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

Для оценки пересчитаем количество проданной продукции по базисным ценам [10, с. 31]:

$$O_{np} = \frac{\text{Выручка от продаж}(2018)}{\text{Индекс изменения цен}} \quad (2.1)$$

Подставив данные, получаем:

$$O_{np} = \frac{71976}{1,05} = 68377,1 \text{ руб.}$$

Изменение объема продаж составит [10, с. 31]:

$$I_{оп} = \frac{Опр}{Выручка\ от\ продаж(2016)} \times 100\% \quad (2.2)$$

Подставив значения, получаем:

$$I_{оп} = \frac{68377,1}{44486} \times 100\% = 153,7\%$$

Другими словами, объем проданной продукции вырос на 53,7%;

- расходы на производство или покупку продукта. Для оценки воздействия себестоимости продукции пересчитаем ее показатель базисного периода на изменения объема проданной продукции [10, с. 33]:

$$P_{пп} = \frac{Себестоимость\ продукции(2016)}{Индекс\ изменения\ цен} \quad (2.3)$$

Подставив данные, получаем:

$$P_{пп} = \frac{37838}{1,05} = 36036,2 \text{ руб.}$$

Найдем разницу с реальной себестоимостью текущего периода:

$$36036,2 - 66258 = -30221,8 \text{ руб.}$$

Данный показатель показывает, что себестоимость продукции выросла, а сумма прибыли за счет нее снизилась на 30 221,8 рубль;

- изменение цен. При анализе воздействия цен на прибыль предприятия ООО «Град-сервис» сравним объем полученных доходов за отчетный период в текущих и базисных ценах. Объем продаж в базисных ценах составит 68377,1

рублей (в соответствии с расчетом формулы (2.1)).

Рассчитаем воздействие цены: $71976 - 68377,1 = 3598,9$ руб.

Так как в текущем периоде цены на оказываемые услуги выросли, то на итог расчета фактора цен повлиял положительно, т.е. прибыль с увеличением цены выросла на 3 598,9 рублей.

Рассчитаем изменение прибыли от реализации услуг вследствие изменения себестоимости единицы услуги [14, с. 234]:

$$\Delta\Pi(z) = \sum(q_1 p_0 - q_1 z_1) - (q_1 p_0 - q_1 z_0) \quad (2.4)$$

где $\Delta\Pi(z)$ - изменение прибыли от изменения себестоимости единицы услуги;

q_1 – объем проданной продукции отчетного периода;

p_0 – стоимость продукции базисного периода;

z_1 – затраты отчетного периода

z_0 – затраты базисного периода.

Подставив данные, получаем:

$$\Delta\Pi(z) = (68377,1 - 71976) - (68377,1 - 36036,2) = -35939,8 \text{ руб.}$$

Как видно, изменение себестоимости единицы услуги отрицательно сказывается на изменении прибыли предприятия.

Рассчитаем изменение прибыли от реализации услуги вследствие изменения количества реализованных услуг [14, с. 234]:

$$\Delta\Pi(q) = \sum(q_1 p_0 - q_1 z_1) - (q_0 p_0 - q_0 z_0) \quad (2.5)$$

где $\Delta\Pi(q)$ - изменение прибыли от количества реализованных услуг;

q_0 – объем проданной продукции базисного периода.

$$\Delta\Pi(q) = (68377,1 - 36036,2) - (44486 - 37838) = 25692,2 \text{ руб.}$$

Изменение количества реализованных услуг положительно сказывается на изменении прибыли предприятия ООО «Град-сервис».

Рассчитаем показатели деловой активности (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Показатели деловой активности ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

| Показатели | Ед. изм. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонения 2018/2016 гг. |
|---|----------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Коэффициент оборачиваемости активов | об. | 1,9 | 1,3 | 1,8 | - 0,1 |
| Период оборота активов | дни | 189,5 | 276,9 | 200 | 105,3 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов | об. | 1,9 | 1,6 | 2,7 | 0,8 |
| Период оборота оборотных средств | дни | 189,5 | 225 | 133,3 | - 56,2 |
| Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов | об. | 9,5 | 8,1 | 5,2 | - 4,3 |
| Период оборота внеоборотных активов | дни | 37,9 | 44,4 | 69,2 | 31,3 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | об. | 1,6 | 1,4 | 2,3 | 0,7 |
| Период оборота собственного капитала | дни | 225 | 257,1 | 156,2 | - 68,8 |
| Коэффициент оборачиваемости заемных средств | об. | 66,6 | 24,6 | 7,6 | - 59,0 |
| Период оборота заемных средств | дни | 5,4 | 14,6 | 47,4 | 42,0 |

Как видно из данных таблицы 2.16, деловая активность ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. имеет нестабильную динамику, с одной стороны заметно снижение периода оборота оборотных средств и собственного капитала, что способствует быстрому высвобождению денежных средств. С другой стороны, заметен рост периода оборота активов, внеоборотных активов и заемного капитала, что тормозит к высвобождению денежных средств.

Так, коэффициент оборачиваемости активов за исследуемый период снизился на 0,1 пункт, увеличив период оборота активов на 105 дней, соответственно, можно говорить о сокращении результативности применения ресурсов компании. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает их

рост, приведший к снижению периода одного оборота оборотных средств с 189 дней до 133 дней. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов за 2016-2018 гг. показал их снижение, что привело к росту периода одного оборота на 31 день, соответственно основные средства компании используются неэффективно. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала за 2018 год вырос по сравнению с 2016 годом на 0,7 пунктов, снизив период одного оборота на 69 дней. Коэффициент оборачиваемости заемных средств за исследуемый период снизился на 59 пунктов, увеличив период одного оборота на 42 дня.

Рассмотрим показатели рентабельности (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Показатели рентабельности ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг., %

| Показатели | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Отклонения 2018/2016 гг. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Рентабельность продаж | 14,9 | 14,1 | 7,9 | - 7,0 |
| Рентабельность текущей деятельности | 12,9 | 13,7 | 5,2 | - 7,7 |
| Рентабельность активов | 0,2 | 0,15 | 0,1 | - 0,1 |
| Рентабельность собственного капитала | 19,04 | 16,7 | 11,3 | - 7,7 |

Как видно из расчетов, рентабельность деятельности ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. имеет низкие показатели, соответственно, можно говорить о том, что компания является не рентабельной. Так, рентабельность продаж за 2016-2018 гг. показывает снижение на 7%, следовательно, темпы роста расходов опережают темпы роста выручки и поэтому можно наблюдать инфляционный рост расходов, опережающий выручку, сокращение цен и изменение структуры ассортимента услуг. Рентабельность текущей деятельности за исследуемый период снизилась на 7,7%, что уровень доходности компании снизился, т.е. с каждой единицы вложенных средств за 2016 год приходилось 12,9% прибыли, за 2017 год – 13,7% и за 2018 год – 5,2%.

Рентабельность активов за 2018 год снизилась на 0,1% по сравнению с 2016 годом, следовательно, сокращается чистая прибыль компании и оборачиваемость активов, увеличивает средняя стоимость основных средств, иных вне-

оборотных активов, а также оборотных активов. Рентабельность собственного капитала за рассматриваемый период снизилась на 7,7%, а это значит, что растет собственный капитал, снижается заемный капитал и падает оборачиваемость активов. Инвестору для возмещения всего объема возложенного капитала при достигнутом уровне окупаемости, понадобится около 5 лет. Исходя из этих позиций, компания является привлекательной для инвестиций.

2.6 Заключительная оценка финансово-хозяйственной деятельности

Проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Град-сервис» можно сделать следующие выводы:

ООО «Град-сервис» - это компания по перевозке грузов специализированными автотранспортными средствами. Управление построено таким образом, что можно обеспечить взаимосвязь всех отношений на разных подсистемах организации, а также эффективно использовать материальные и трудовые ресурсы. Общий анализ бухгалтерского баланса показал рост внеоборотных активов за 2016-2018 гг., который негативно сказался на деятельности компании, поскольку руководству потребовалось больше финансовых средств для его поддержания, следовательно, снизился собственный капитал, а также компания меньше потратила денежных средств на оборотный капитал.

За 2016-2018 гг. величина активов увеличилась на 47,5% за счет роста внеоборотных активов на 193,6% и оборотных активов на 17,6% по сравнению с 2016 годом. Объем оборотного капитала за исследуемый период имеет рост на 17,6% или на 4 030 рублей в абсолютном значении за счет роста финансовых вложений на 3,2% или на 743 рубля, а также денежных средств на 330,0% или на 3 292 рубля. Запасы за 2018 год снизились на 45,4% или на 5 рублей в абсолютном значении. Эффективность использования оборотных активов выросла, что привело к снижению длительности одного оборота (на 56 дней). Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота.

Проведя анализ пассив баланса ООО «Град-сервис» можно сделать вывод, что деятельность компании снабжена собственными источниками финансирования. Рост заемных средств наряду с собственными источниками указывает на то, что компания самостоятельно оплачивает расходы и долги, не занимая у внешних источников денежные средства, однако ситуация может измениться, если заемные источники будут в дальнейшем расти. Долгосрочные обязательства превышают краткосрочные, соответственно компания имеет длительные займы, которые не может покрыть в кратком периоде.

В ООО «Град-сервис» сложился первый тип финансовой устойчивости – абсолютная финансовая устойчивость, при которой все запасы компании покрываются собственными оборотными средствами. ООО «Град-сервис» имеет высокую финансовую устойчивость, однако заметно снижение коэффициентов, что в будущем может негативно сказаться на устойчивости компании. При сопоставлении медленно реализуемых активов с долгосрочными пассивами можно сказать, то за 2016-2018 гг. наблюдается недостаток средств, т.е. организации недостаточно внеоборотных активов для покрытия долгосрочных обязательств. Баланс ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. показал высокие значения, что говорит о неустойчивости платежного баланса, что проявляется в излишке и нерациональности использования денежных средств.

Оценка эффективности деятельности ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. показала, что общий финансовый результат компании имеет нестабильную динамику: с одной стороны растет выручка от продаж и цены на оказываемые услуги, что в свою очередь, привело к снижению валовой прибыли, прибыли до налогообложения, а также чистой прибыли. Факторный анализ прибыли от продаж компании показал, что объем проданной продукции вырос на 53,7%, себестоимость продукции выросла, а сумма прибыли за счет нее снизилась на 30 221,8 рубль; изменение себестоимости единицы услуги отрицательно сказывается на изменении прибыли предприятия, а изменение количества реализованных услуг, наоборот, положительно. Деловая активность ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. имеет нестабильную динамику, с одной стороны за-

метно снижение периода оборота оборотных средств и собственного капитала, что способствует быстрому высвобождению денежных средств. С другой стороны, заметен рост периода оборота активов, внеоборотных активов и заемного капитала, что тормозит к высвобождению денежных средств. рассчитав показатели рентабельности, можно говорить о нерентабельной деятельности компании, поскольку все показатели имеют тенденцию к снижению.

Рассмотрим выполнение соотношения темпов роста прибыли, выручки и валюты баланса, называемого «золотым правилом экономики»:

$$T_{np} > T_{вр} > T_{б} > 100\% \quad (2.6)$$

Рассчитав, получаем:

$$0,7 < 1,6 < 67,8 < 100\%.$$

Соответственно, золотое правило экономики не соблюдается, поскольку темпы роста прибыль меньше темпов роста выручки, а баланс меньше 100%.

К рекомендациям совершенствования показателей деятельности предприятия ООО «Град-сервис» можно отнести:

- составление оптимальной кредитной политики, которая позволит максимально эффективно применять задолженность как механизм роста продаж;
- создание комплекса мер, который направлен на уменьшение риска появления просроченной или безнадежной дебиторской задолженности;
- содействие увеличению объема продаж путем предоставления коммерческого кредита, а также росту прибыли;
- увеличение конкурентоспособности при помощи отсрочки платежа;
- определение уровня риска неплатежеспособности потребителей;
- расчет размера резерва по сомнительным долгам.

3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ГРАД-СЕРВИС»

3.1 Обоснование выбора стратегии диверсификации для ООО «Град-сервис»

На основании проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Град-сервис» был сделан вывод, что для эффективной деятельности предприятия необходимо разработать стратегию диверсификации.

Перед тем, как перейти к разработке стратегии, проведем SWOT-анализ с целью выявления сильных и слабых сторон предприятия (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – SWOT-анализ ООО «Град-сервис»

| | Возможности | Угрозы |
|--|--|--|
| | Потребности на новые услуги компании Определение целевой аудитории Дополнительные и сопутствующие услуги Тенденция спроса Сезонность Сотрудничество с компаниями производителями товаров для оказания услуг Рост целевой аудитории благодаря рекламе Обширные связи с общественностью | Услуги заменители компании, которые можно сделать самостоятельно Новые игроки на рынке Смена тенденций спроса и моды Законодательное регулирование Новые таможенные барьеры Сезонный спад Экономический спад |
| Сильные стороны Большой опыт работы Высокое качество выполняемых услуг Известность компании Высокие продажи Инновационные технологии Низкая себестоимость Удовлетворенность клиентов Отработанные бизнес-процессы Сплоченный коллектив Широкий ассортимент услуг Обученный персонал Потенциал маркетинга Быстрая обработка заказа | Формирование новых услуг, применяя обученный персонал Быстрая реализация услуг при хорошей тенденции спроса Развитие клиентской сети, с помощью наличия большого опыта и широкого ассортимента услуг Применение дополнительных и сопутствующих услуги для поддержания удовлетворенности клиентов | Создание высокого качества услуг с целью удержания клиентов от перехода к конкурентам При изменении спроса и моды применение инновационных технологий оказываемых услуг Поддержка объема продаж при сезонном спаде при помощи обширного ассортимента услуг Избегание экономического спада благодаря отработанным бизнес-процессам |

Продолжение таблицы 3.1

| | | |
|---|---|--|
| <p>Слабые стороны</p> <p>Недостаточность рекламной политики</p> <p>Отсутствие стратегии</p> <p>Низкое число дополнительных услуг</p> <p>Неучастие персонала в принятии управленческих решений</p> | <p>Снижение тенденция спроса из-за малого количества дополнительных услуг</p> <p>Недостаточность рекламной политики отрицательно воздействует на связи с общественностью</p> <p>Не будет происходить роста целевой аудитории из-за отсутствия стратегии</p> | <p>Конкуренты могут предложить дополнительные услуги, которых нет у компании</p> <p>Формирование стабилизационного фонда для сокращения потерь от инфляции, политической обстановки, ужесточения законодательства</p> <p>Неимение стратегии несет постепенное снижение объемов производства</p> <p>Корректировка организационной структуры для роста мотивации персонала и участия в управленческих решениях</p> |
|---|---|--|

Одними из влиятельных угроз организации являются конкуренты, обладающие большинством видов инновационных технологий и оказывающих качественные услуги, из-за этого ООО «Град-сервис» теряет потенциальных клиентов, а соответственно и прибыль. Воплотившиеся угрозы приводят к появлению слабых сторон, таких как переменный успех в бизнесе, неуверенность персонала в завтрашнем дне, задержка заработной платы, рост кредиторской задолженности и снижение основных финансовых показателей.

Из всех предложенных в таблице 3.1 путей развития деятельности компании наиболее выгодным для нее является формирование новых услуг. Необходимо разработать стратегию диверсификации, позволяющей ООО «Град-сервис» приблизить производство к потенциальным клиентам и за счет этого снизить транспортные и логистические затраты.

Формирование новых услуг включают введение услуг по благоустройству территории, выполнение индивидуальных заказов и оказание качественных услуг без лишних расходов на транспортные затраты.

Ключевыми потребителями услуг являются частные лица, промышленные предприятия и коммерческие организации, управляющие компании и домовладения. Конкурентоспособность планируемых услуг будет состоять в высоком качестве, индивидуальности и скорости исполнения.

Конкуренция в сфере благоустройства территории высокая, ввиду недостаточного количества предприятий данной сферы, в основном упор делается на качество оказания услуг, а не на низкую цену. Объемы оказания услуг по благоустройству территории с каждым годом увеличиваются, поскольку каждый человек хочет видеть ухоженную территорию возле дома, магазина или офиса. Примерно такими же темпами увеличивается и российский рынок таких услуг (как показали исследования – ежегодный рост на 9-13%).

В таблице 3.2 представим оценку конкуренции в отрасли потенциальных конкурентов на сегодняшний день на рынке города Абакана.

Таблица 3.2 – Основные характеристики ООО «Град-сервис» и его потенциальных компаний конкурентов

| Компания | Виды предлагаемых услуг | Преимущества |
|-----------------|---|---|
| Град-сервис | Проектно-сметная документация Продажа / доставка Обучение, семинары; Аутсорсинг; Подготовка тендерных документов | Хорошая репутация Высокий контроль качества Высокая квалификация персонала Комплексное обслуживание (аутсорсинг) Профессионализм |
| ХакасГрадСтрой | Проектно-сметная документация Продажа / доставка Обучение, семинары | Широкий выбор Высокое качество Функциональность услуг |
| Чистый город | Выезд специалиста на предприятие, на дом Организация доставки; Бесплатные консультации; Консалтинговые услуги по вопросам охраны; Подготовка тендерной документации | Использование современных технологий, соответствующих требованиям качества, гигиеническим и санитарным нормам Доступная цена, скидки Ограничение по объему доставки отсутствует |
| Альтаир | Продажа / доставка | Выгодные цены Стабильная система скидок Быстрые сроки оказания услуг |
| Гарантия-сервис | Продажа / доставка | Цены – умеренные; Большой ассортимент услуг Оформление и получение груза в одном месте |

Как видно из таблицы 3.2, потенциальных конкурентов у ООО «Град-сервис» мало, однако каждый из них имеет свои преимущества над исследуемой организацией. При этом у ООО «Град-сервис» есть свои преимущества над другими организациями: огромный опыт работы, налаженные связи с поставщиками; единственная компания, кто предоставляет услугу аутсорсинга.

ООО «Град-сервис» имеет все характеристики, которые ей позволят сформировать новые услуги по благоустройству территории в городе Абакане и по Республике Хакасия. Конкурентными преимуществами организуемой услуги планируется: квалифицированный персонал, применение качественного материала, гибкой системы скидок, учет пожеланий клиента, индивидуальный заказ, снабжение высокого качества оказания услуг, разработка новых видов услуг для благоустройства территорий.

3.2 Разработка и обоснование мероприятий по диверсификации деятельности предприятия

При разработке программы диверсификации ООО «Град-сервис» должно уделить внимание таким ключевым аспектам, как оценка рыночных возможностей, выбор направления и типа диверсификации.

В целом выбор зависит от причин, которые побуждают предприятие диверсифицироваться. К примеру, с учетом тенденций, характерных для исследуемого предприятия, возможно, принять некоторые шаги для реализации задач по долгосрочному внедрению. К таким мерам относят: расширение технологической базы; реализация услуг в ситуации экономического спада; повышение процента коммерческих продаж; более широкий охват территорий; технологический процесс.

Стратегия диверсификации не лишена недостатков, поскольку ее реализация порождает риски совершенно нового характера. Во-первых, абсолютное выполнение условие несвязности исключает возможность применения предприятием эффекта «кривой обучения», состоящей в сокращении расходов как

минимум на 5% по мере приобретения персоналом соответствующего опыта работы. Кроме этого, оно становится преградой на пути централизованного инфраструктурного снабжения и его реализации.

Во-вторых, наступление благоприятной ситуации или принятие законодательных актов, упрощающих многопрофильное ведение предпринимательской деятельности, не означает, что в этой ситуации диверсификация не повлечет за собой появление новых для предприятия рисков. Одним из аргументов в пользу данного утверждения служит общая тревожная экономическая ситуация, не исключаяющая повторения мирового финансового кризиса 2008 года, который затронул и Россию.

В-третьих, диверсификация, прерогативой которой является открытие совершенно новых видов бизнеса, не исключает порождения организационного сопротивления стратегическим изменениям.

Проведем оценку необходимо диверсификации деятельности ООО «Град-сервис» по следующим параметрам: темпы роста текущего рынка; конкуренция; инвестиционные возможности; уровень компетенции и конкурентоспособность текущих услуг. Результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Стратегия диверсификации деятельности ООО «Град-сервис»

| Стратегия диверсификации | Есть ли необходимость предприятия в диверсификации портфеля? | | |
|--|---|-------------------------|------------|
| | Возможно | Вероятно | Невозможно |
| Описание нового рынка и новой услуги | Новый рынок: расширение спектра оказываемых услуг Новая услуга: благоустройство территории | | |
| Темпы роста текущего рынка | | Тенденция к ужесточению | |
| Присутствие дополнительных свободных ресурсов для развития бизнеса | Да | | |
| Присутствие конкретного уровня компетенции (или его достижение) для ведения нового бизнеса | Да | | |
| Возможности роста на текущем рынке и при помощи текущих услуг | | | Есть |

Как видно из данных таблицы 3.3, стратегия диверсификации подходит

для ООО «Град-сервис», поскольку имеется возможность внедрения новой услуги – благоустройство территорий, а также предприятие имеет ресурсы для реализации проекта.

Ключевыми источниками роста предприятия ООО «Град-сервис» являются: уведомление старых и новых клиентов о запуске новой услуги; проведение рекламной кампании; старт заявок; рост качества выполняемых услуг и в дальнейшем снижение себестоимости.

Поэтому для расширения деятельности ООО «Град-сервис» предлагается следующее мероприятие – введение услуги по благоустройству территорий.

Поскольку на предприятии имеется услуга озеленению и обрезки деревьев, то благоустройство территорий расширит перечень оказываемых услуг, и, следовательно, увеличит прибыль предприятия.

Благоустройство территории – это целый комплекс мероприятий, которые направлены на улучшение санитарного, экологического, гигиенического и эстетического состояния частного участка и городской среды в целом.

Благоустройство территории включает различные объекты и его элементы (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Объекты и элементы благоустройства

| Объекты | Элементы |
|---|--|
| Детские площадки, спортивные и другие площадки отдыха и досуга; | Озеленение |
| Площадки для выгула и дрессировки собак; | Покрытие |
| Площадки автостоянок; | Ограждение (заборы) |
| Улицы (в т.ч. пешеходные) и дороги; | Водные устройства |
| Парки, скверы, иные зеленые зоны; | Уличное коммунально-бытовое и техническое оборудование |
| Площади, набережные и иные территории; | Игровое и спортивное оборудование |
| Технические зоны транспортных, инженерных коммуникаций, водоохранные зоны; | Малые архитектурные формы и городская мебель |
| Контейнерные площадки и площадки для складирования некоторых групп коммунальных отходов | Средства размещения сведений и рекламные конструкции |
| | Освещение |
| | Некапитальные нестационарные сооружения |

Объем выполнения работ по благоустройству территории, их последовательность определяются рядом аспектов (размер территории, её исходное положение, необходимость проведения подготовительных работ и т.д.). На больших по размерам территориях работы ведутся постепенно и последовательно в различных частях участка. На маленьких участках возможно проведение одновременно несколько видов работ. Такой подход позволяет правильно решить вопросы зонирования территории, продумать заблаговременно место расположения коммуникаций, избежать перерасхода денежных средств на исправление допущенных ошибок.

Для ООО «Град-сервис» предлагается следующий перечень работ по благоустройству объектов с указанием номинальных цен (таблица 3.5). Стоимость услуг рассчитана на базе средней оценки предлагаемых услуг по Республике Хакасия и Красноярскому краю.

Таблица 3.5 – Перечень работ по благоустройству объекта с указанием их стоимости ООО «Град-сервис»

| Наименование | Единица измерения | Стоимость, руб. |
|---|-------------------|-----------------|
| Строительство альпинариев, рокариев, цветников (стоимость указана без учета расходов на камни и растения) | | |
| - формирование микрорельефов | 1 м ³ | 2 700 |
| - создание композиций из камня | 1 м ² | 900 |
| - подготовка почвосмесей | 1 м ³ | 1 200 |
| - создание растительных композиций | 1 м ² | 770 |

Исходя из представленного перечня услуг, деятельность ООО «Град-сервис» по благоустройству территории на начальном этапе будет включать одно направление, подразделяющееся на четыре виды услуг.

Стоит учесть, что благоустройство территории относится к теплому периоду времени, соответственно будет иметь сезонный характер. Поэтому при принятии на работу сотрудников по благоустройству стоит продумать их дальнейшую деятельность на не сезон, одним из таких вариантов может стать переобучение по сферам деятельности предприятия (к примеру, грузчики, экскава-

торщики, водители и т.д.).

В дальнейшем при хорошем спросе на новые услуги ООО «Град-сервис», возможно, их расширение до нескольких направлений (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Расширение перечня работ по благоустройству объекта с указанием их стоимости ООО «Град-сервис»

| Наименование | Единица измерения | Стоимость, руб. |
|---|-------------------|-----------------|
| Устройство системы освещения | | |
| - устройство системы освещения | - | По проекту; |
| - прокладка электрического кабеля | 1 п.м. | от 230 |
| - монтаж (светильники, щит и т.д.) | 1 шт. | от 650 |
| Мощение дорожек и площадок на готовое основание | | |
| - устройство твердых покрытий (плитка, кирпич, брусчатка, камень); | 1 м ² | 500 |
| - устройство мягких покрытий (песок, галька, щебень, гранитный отсев) | | 200 |
| Установка бордюрного камня | | |
| - устройство (камень, брусчатка, кирпич и т.д.); | 1 п.м. | от 230 |
| - устройство легких бордюров (пластик, ПЭ и т.д.) | | от 130 |
| Устройство подпорных стенок, лестниц | | |
| - устройство опалубки (доска, фанера и т.д.) | 1 м ² | 200 |
| - изготовление и установка армированного каркаса | 1 м ² | 370 |
| - заливка бетоном (вручную) | 1 м ³ | 3 800 |
| - сухая кладка камня | 1 м ² | 1 200 |
| - кладка камня на раствор | 1 м ² | 1 600 |
| - кирпичная кладка | 1 м ² | 530 |
| - гидроизоляция стенок (битум, специальная пленка и т.д.) | 1 м ² | от 150 |
| Установка заборов | | |
| - установка заборов (сетка рабица, штакетник, металл) | 1 м ² | от 270 |
| - бетонирование столбов забора (металл, кирпич) | 1 яма | 350 |
| Водоемы, ручьи, фонтаны и водопады (создание элемента ландшафта без учета камней и растений) | | |
| - планировка русла ручья и водоема | 1 м ³ | 1 900 |
| - устройство водоемов с помощью готовой пластиковой основы | 1 шт. | от 5 700 |
| - укладка геотекстиля в основание, гидроизоляция | 1 м ² | от 130 |
| - послойное бетонирование с армированием (до 10 см) | 1 м ² | от 750 |
| - установка оборудования (помпа, фонтан, подсветка и т.д.) | 1 шт. | от 1 300 |
| - отсыпка камнем, устройство каскадов и т.д. | 1 м ³ | 7 300 |
| - создание растительных композиций | 1 м ² | от 1 850 |

Такой вариант диверсификации деятельности ООО «Град-сервис» позволит:

- нарастить массу прибыли, уровень рентабельности активов методом перелива капитала в более привлекательные сферы деятельности (с более высокими уровнями рентабельностей собственного капитала, инвестиций, продаж, производства и услуг);

- уйти от возможного банкротства, стремиться к достижению прибыльности в деятельности предприятия;

- сохранить кадровый потенциал предприятия методом формирования новых рабочих мест для излишней численности персонала, образовавшейся на предприятии ввиду снижения масштабов традиционной деятельности.

В первой ситуации руководство ООО «Град-сервис», предварительно исследовав финансовое положение и конъюнктуру рынка подобных услуг проведет диверсификацию производства на плановой базе. Необходимо разработать бизнес-план по диверсификации деятельности; выделить требуемые финансовые, материальные и трудовые ресурсы; провести контроль над реализацией бизнес-планов и подвести итоги их выполнения.

В двух иных ситуациях руководству необходимо провести внеплановую диверсификацию деятельности, сопряженной без привлечения финансовых средств. В предприятиях по вывозу и транспортировке ТКО диверсификация деятельности происходит за счет внутреннего повышения (в разрезе одного предприятия).

Тем самым, можно сказать, что диверсификация деятельности ООО «Град-сервис» предполагает внедрение мероприятия по благоустройству территорий, которое позволит расширить границы деятельности предприятия и нарастить прибыль. Благоустройство территории – это комплекс мероприятий, позволяющих улучшить состояние экологии частного или городского участка, его соответствие санитарным и гигиеническим нормам, а также придать ему завершенный и привлекательный внешний вид. Целью работ по благоустройству территории является придание участку красивого и ухоженного вида.

3.3 Оценка эффективности предложенного проекта

Проведем расчет экономического эффекта от предложенного проекта.

Для реализации мероприятия по диверсификации деятельности ООО «Град-сервис» потребуются следующие инвестиции (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Затраты на введение услуги по благоустройству территорий ООО «Град-сервис»,

| Наименование | Стоимость, руб. | Количество | Общая сумма, руб. |
|---|-----------------|------------|-------------------|
| Сырье для строительства альпипанирев, рокариев, цветников | | | |
| - песок, м. куб. | 400 | 3 | 1 200 |
| - камень, шт. | 450 | 100 | 45 000 |
| - почвосмеси, л. | 200 | 50 | 10 000 |
| - посадочные растения | 300 | 60 | 18 000 |
| - иные материалы | 7 800 | - | 7 800 |
| | | Итого | 82 000 |

Как видно из таблицы 3.6, расходы на внедрение мероприятия составят 82 000 рублей.

С целью роста заказов на благоустройство территорий ООО «Град-сервис» должно провести поиск потенциальных клиентов методом рекламной кампании.

Рекламная кампания будет ориентирована на крупные и средние предприятия. Реклама по телевидению не подходит, поскольку в телевизионной рекламе низкая избирательность аудитории и высокая стоимость рекламного контакта. Можно воспользоваться рекламой по радио («Дорожное радио», «Новое радио», «Энерджи»). Наиболее результативной для предприятия будет реклама на баннерах, в социальных сетях и в сети Интернет (Яндекс, Google).

При размещении рекламы в сети Интернет или в социальных сетях клиенту предоставляется возможность самостоятельно изменять любые сведения о своем предприятии и просматривать статистику спроса через Интернет, что является неоспоримым преимуществом.

Кроме этого, эффективным будет рассылка руководителям клиентов почтовым отправлением коммерческих предложений от ООО «Град-сервис», включающее краткую характеристику производимых услуг, указание конкурентных преимуществ, положительных сторон (для клиента) сотрудничества с предприятием. Расходы на этот вид рекламы незначительные.

Расходы на рекламу представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на рекламу

| Наименование | Стоимость в месяц, руб. | Стоимость в год, руб. |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Баннеры | 6 500 | 78 000 |
| Социальные сети | 740 | 8 880 |
| Интернет | 660 | 7 920 |
| Рассылка коммерческих предложений | 130 | 1 560 |
| Итого | 8 030 | 96 360 |

Расходы на рекламу составят 96 360 рублей за год.

В таблице 3.8 представлены общие расходы на проведение мероприятий.

Таблица 3.8 – Общие расходы на предложенные мероприятия, руб.

| Расходы | Сумма, руб. |
|---|-------------|
| Строительство альпаниров, рокариев, цветников | 82 000 |
| Рекламная кампания | 96 360 |
| Итого | 178 360 |

Общие расходы составят 178 360 рублей.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенного проекта по диверсификации деятельности ООО «Град-сервис».

Стоит отметить тот факт, что экономическую результативность рекламы сложно просчитать, в виду того, что до конца не понятно вырос спрос на услуги в результате оптимизации рекламной деятельности или за счет других факторов. Поэтому в связи с предлагаемыми мероприятиями, а также по среднеотраслевому показателю, планируется рост выручки до 15%. Анализ результатов от предложенных мероприятий по диверсификации деятельности ООО «Град-сервис» и, в конечном счете, повышению прибыльности и конкурентоспособ-

ности представлены в виде таблицы 3.9.

Таблица 3.9 – Совокупный экономический эффект от реализации проекта

| Мероприятия | Доходы от реализации проекта, руб. | Затраты на реализацию проекта, руб. | Экономический эффект от реализации проекта, руб. |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Строительство альпипаннирев, рокариев, цветников | 94 300 | 82 000 | 12 300 |
| Рекламная кампания | 110 814 | 96 360 | 14 454 |
| Итого | 205 114 | 178 360 | 26 754 |

Как видно из таблицы 3.9 общий экономический эффект от внедрения мероприятий составит 26 754 рубля.

Эффективность расходов определяется при помощи показателя рентабельности предлагаемых мероприятий, рассчитывающегося по следующей формуле:

$$P = \frac{\text{Э}}{З_p} \times 100\% , \quad (3.1)$$

где P – рентабельность предложенных мероприятий;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий;

$З_p$ – затраты на реализацию мероприятий.

Подставив имеющиеся данные, получаем:

$$P = \frac{26754}{178360} \times 100\% = 15\%$$

Как видно из расчета, рентабельность предложенных мероприятий составляет 15%.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по формуле:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{Z}{Pr} \times 12 \text{ мес.}, \quad (3.2)$$

где Z – затраты;

Pr – прибыль от предложенных мероприятий.

Получаем:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{178360}{205114} \times 12 \text{ мес.} = 10,4 \text{ мес.}$$

Срок окупаемости составит 10 месяцев, что допустимо в условиях диверсификации деятельности. Во-первых, проект реализуется только в весенне-летний сезон, во-вторых, требуется время для привлечения клиентов, в-третьих, сотрудникам необходимо пройти обучение и переобучения с целью качественного выполнения услуг.

Тем самым, можно сказать, что оценка эффективности предложенного проекта показала приемлемые значения, срок окупаемости проекта составляет 10 месяцев с учетом сезонности и внедрения нового вида услуги. Данное мероприятие поможет сохранить и расширить клиентскую базу, увеличить ассортимент услуг, а также наработать опыт и навыки выполнения различных техник, повысить репутацию и имидж современного предприятия. Для ООО «Град-сервис» стратегия диверсификация подходит, поскольку имеется возможность внедрения новой услуги – благоустройство территорий, а также предприятие имеет ресурсы для реализации проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из рассмотренных вопросов выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы:

Большинство предприятий, начинавших свою деятельность в качестве узкоспециализированных предприятий, с течением времени сталкивается с необходимостью принятия решения о диверсификации своей деятельности. Стремление к диверсификации может быть вызвано невозможностью достижения фирмой своих целей в рамках существующего бизнес-портфеля; недостаточностью для фирмы прибыли, остающейся в ее распоряжении, для реализации планов по расширению текущей деятельности; соображениями престижа или возможностью получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства. Важнейшей причиной диверсификации является желание снизить предпринимательские риски, распределив их между различными сферами деятельности.

В тяжелых условиях ведения собственного бизнеса главная задача – это сохранение организации и выведение ее на новый уровень развития и, соответственно, увеличение прибыли. Основным путем совершенствования любого процесса – это изучение теории и опыта предшественников. Глубинный и подробный анализ каждого предстоящего шага – залог его успешности.

ООО «Град-сервис» - это компания по перевозке грузов специализированными автотранспортными средствами. Управление построено таким образом, что можно обеспечить взаимосвязь всех отношений на разных подсистемах организации, а также эффективно использовать материальные и трудовые ресурсы. Общий анализ бухгалтерского баланса показал рост внеоборотных активов за 2016-2018 гг., который негативно сказался на деятельности компании, поскольку руководству потребовалось больше финансовых средств для его поддержания, следовательно, снизился собственный капитал, а также компания меньше потратила денежных средств на оборотный капитал.

Общий финансовый результат компании имеет нестабильную динамику:

с одной стороны растет выручка от продаж и цены на оказываемые услуги, что в свою очередь, привело к снижению валовой прибыли, прибыли до налогообложения, а также чистой прибыли. Деловая активность ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг. имеет нестабильную динамику, с одной стороны заметно снижение периода оборота оборотных средств и собственного капитала, что способствует быстрому высвобождению денежных средств. С другой стороны, замечен рост периода оборота активов, внеоборотных активов и заемного капитала, что тормозит к высвобождению денежных средств. Рассчитав показатели рентабельности, можно говорить о нерентабельной деятельности компании, поскольку все показатели имеют тенденцию к снижению.

ООО «Град-сервис» имеет все характеристики, которые ей позволят сформировать новые услуги по благоустройству территории в городе Абакане и по Республике Хакасия. Конкурентными преимуществами организуемой услуги планируется: квалифицированный персонал, применение качественного материала, гибкой системы скидок, учет пожеланий клиента, индивидуальный заказ, снабжение высокого качества оказания услуг, разработка новых видов услуг для благоустройства территорий.

Диверсификация деятельности ООО «Град-сервис» предполагает внедрение мероприятия по благоустройству территорий, которое позволит расширить границы деятельности предприятия и нарастить прибыль. Благоустройство территории – это комплекс мероприятий, позволяющих улучшить состояние экологии частного или городского участка, его соответствие санитарным и гигиеническим нормам, а также придать ему завершенный, эстетичный и привлекательный внешний вид. Целью работ по благоустройству территории является придание участку красивого и ухоженного вида.

Оценка эффективности предложенного проекта показала приемлемые значения, срок окупаемости проекта составляет 10 месяцев с учетом сезонности и внедрения нового вида услуги. Данное мероприятие поможет сохранить и расширить клиентскую базу, увеличить ассортимент услуг, а также наработать опыт и навыки выполнения различных техник, повысить репутацию и имидж

современного предприятия. Для ООО «Град-сервис» стратегия диверсификация подходит, поскольку имеется возможность внедрения новой услуги – благоустройство территорий, а также предприятие имеет ресурсы для реализации проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об обществах с ограниченной ответственностью: федер. закон Рос. Федерации от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 04.11.2019 г., с изм. от 07.04.2020 г.): принят Гос. Думой 14 янв. 1998 г.: одобр. Советом Федерации 28 янв. 1998 г. // Рос. газ. – 2020. – 9 апр.
2. О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления»: федер. закон Рос. Федерации от 26.07.2019 г. № 225-ФЗ: принят Гос. Думой 17.07.2019 г.: одобр. Советом Федерации 23.07.2019 г. // Рос. газ. – 2019. – 31 июля.
3. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99): приказ Минфина Рос. Федерации от 06.07.1999 г. № 43н (ред. от 08.11.2010 г., с изм. от 29.01.2018 г.) // Рос. газ. – 2018. – 9 декабря.
4. Об утверждении Правил коммерческого учета объема и (или) массы твердых коммунальных отходов: постановление Правительства РФ от 03.06.2016 г. № 505 (ред. от 15.09.2018 г.) // Рос. газ. – 2018. – 17 сент.
5. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / Агарков А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю. – М.: Дашков и К, 2017. – 400 с. – Текст: непосредственный.
6. Алексина, О.Е. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.Е. Алексина. – М.: Мир книги, 2017. – 324 с. – Текст: непосредственный.
7. Аносов, И.В. Новая корпоративная стратегия / И.В. Аносов. – М.: Ком. Книга, 2016. – 496 с. – Текст: непосредственный.
8. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 59 с. – Текст: непосредственный.
9. Герасимов, Б.Н. Производственный менеджмент: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 159 с. –

Текст: непосредственный.

10. Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений. Учебное пособие / О.М. Горелик. – М.: КноРус, 2017. – 384 с. – Текст: непосредственный.

11. Дашков, А.П. Коммерция и технология торговли / А.П. Дашков, В.К. Памбухчияц. – М.: Маркетинг, 2016. – 560 с. – Текст: непосредственный.

12. Жулина Е.Г. Диверсификация деятельности предприятия / Жулина Е.Г. // Мастер продаж. Спецвыпуск. – 2008. – 310с. – Текст: непосредственный

13. Корчагин Ю.А. Экономическая стратегия предприятия / Корчагин Ю.А. // Center-YF. 2020. – Текст: электронный // Центр управления финансами. –URL: <https://center-yf.ru/data/ip/ekonomicheskaya-strategiya-predpriyatiya.php> (дата обращения 23.03.2020) – Режим доступа: свободный.

14. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, перевод Т. Зверевич. – 6-е изд. – Спб.: Питер, 2019. – 448 с. – Текст: непосредственный.

15. Куценко В.И. Диверсификация отраслевой структуры в странах с трансформационной экономикой. / Куценко В.И. // Вестник университета Туран. 2015. – Текст: непосредственный

16. Мальшина, Н.А. Менеджмент. Учебное пособие / Н.А. Мальшина. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 100 с. – Текст: непосредственный.

17. Поздняков, В.Я. Производственный менеджмент: Учебник / В.Я. Поздняков. – М.: Инфра-М, 2016. – 288 с. – Текст: непосредственный.

18. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 378 с. – Текст: непосредственный.

19. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова — М.: Азбуковник, 1998. – 736с. – Текст: непосредственный

20. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Петров А.Н. – М.: Питер, 2015. – 400с. – Текст: непосредственный.

21. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. – М.: Инфра-М, 2019. – 312 с. – Текст: непосредственный.
22. Чагарбиев, С. Н. Диверсификация как стратегия устойчивого развития предприятия / С. Н. Чагарбиев. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2018. — № 10 (196). — С. 108-111. — URL: <https://moluch.ru/archive/196/48698/> (дата обращения 18.04.2020) – Режим доступа: свободный.
23. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа: Учебник для студ. экон. спец. / М.И.Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2015. – 415 с. – Текст: непосредственный.
24. Экономика предприятия (организации, фирмы): учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.]; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 777 с. – Текст: непосредственный.
25. Ассистенстус. – Текст: электронный // Что такое диверсификация производства. – URL: <https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/diversifikaciya-proizvodstva/> (дата обращения 19.04.2020). – Режим доступа: свободный.
26. ООО «Град-сервис». – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL: <https://www.град-сервис.рф/> (дата обращения: 22.04.2020). – Режим доступа: свободный.
27. ООО «Град-сервис». – Текст: электронный // Каталог организаций. – URL: <https://www.list-org.com/company/5469045> (дата обращения: 25.04.2020). – Режим доступа: свободный.
28. POWERBRANDING. – Текст: электронный // Диверсификация как способ борьбы с конкуренцией. – URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/diversification/> (дата обращения 3.05.2020). – Режим доступа: свободный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Град-сервис» за 2016-2018 гг.

| | | ИНН 1901086742 | | | КПП 190101001 стр. 003 | | |
|----------------------|---|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|---|--|--|
| | | 1590 2030 | | | b628 1e1b 5102 43b8 7ca3 0190 08ca bb71 | | |
| | | Форма по ОКУД 0710001 | | | | | |
| Бухгалтерский баланс | | | | | | | |
| Показатели | Наименование показателя | Код строки | На отчетную дату отчетного периода | На 31 декабря предыдущего года | На 31 декабря года, предшествующего предыдущему | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| АКТИВ | | | | | | | |
| — | Материальные внеоборотные активы ² | 1150 | 13777 | 5530 | 4693 | | |
| — | Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³ | | | | | | |
| — | Запасы | 1210 | 6 | | 11 | | |
| — | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 3302 | 3059 | 10 | | |
| — | Финансовые и другие оборотные активы ⁴ | 1240 | 23637 | 25583 | 22894 | | |
| — | БАЛАНС | 1600 | 40722 | 34172 | 27608 | | |
| ПАССИВ | | | | | | | |
| — | Капитал и резервы ⁵ | 1310 | 31308 | 32353 | 26940 | | |
| — | Целевые средства | | | | | | |
| — | Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды | | | | | | |
| — | Долгосрочные заемные средства | 1410 | 8249 | 1121 | 245 | | |
| — | Другие долгосрочные обязательства | | | | | | |
| — | Краткосрочные заемные средства | 1510 | * | 0 | | | |
| — | Кредиторская задолженность | 1520 | 1165 | 698 | 423 | | |
| — | Другие краткосрочные обязательства | | | | | | |
| — | БАЛАНС | 1700 | 40722 | 34172 | 27608 | | |

Отчет о финансовых результатах ООО «Град-сервис» за 2016-2017 гг.

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

| Показатель | Наименование показателя | Код строки | За отчетный год | За предыдущий год |
|------------|--|------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| — | Выручка ⁶ | 2 0 0 0 | 7 1 9 7 6 | 4 4 7 6 4 |
| — | Расходы по обычной деятельности ⁷ | 2 1 2 0 | (6 6 2 5 8) | (3 8 4 6 2) |
| — | Проценты к уплате | 2 3 3 0 | (4 5 8) | (8 8) |
| — | Прочие доходы | 2 3 3 0 | 1 8 1 | 2 3 3 |
| — | Прочие расходы | 2 3 5 0 | (1 1 7 3) | (4 4 1) |
| — | Налоги на прибыль (доходы) ⁸ | 2 4 1 0 | (7 1 9) | (5 9 3) |
| + | Чистая прибыль (убыток) | 2 4 0 0 | 3 5 4 9 | 5 4 1 3 |

Отчет о финансовых результатах ООО «Град-сервис» за 2017-2018 гг.

инн 1901086742
кпп 190101001 стр 004

1590 2047

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

| Показатели | Наименование показателя | Код строки | За отчетный год | За предыдущий год |
|------------|---|------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| + | Выручка ^а | 2110 | 44764 | 44486 |
| | Расход по обычной деятельности ^б | 2120 | (38462) | (37838) |
| | Проценты к уплате | 2330 | (88) | (119) |
| | Прочие доходы | 2340 | 233 | 230 |
| | Прочие расходы | 2350 | (441) | (1103) |
| | Налоги на прибыль (доходы) ^в | 2410 | (593) | (526) |
| + | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 5413 | 5130 |

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
ИНСТИТУТ
«Экономика и менеджмент»
кафедра

Выпускная квалификационная работа на тему:
«Диверсификация производства (на примере
ООО «Град-сервис»)»

по дисциплине «Экономика»

Автор: Келеменова А.А.
Гр. 3 75-Э
Научный руководитель:
Прокопьева Е.Л.

Абакан – 2020 г.

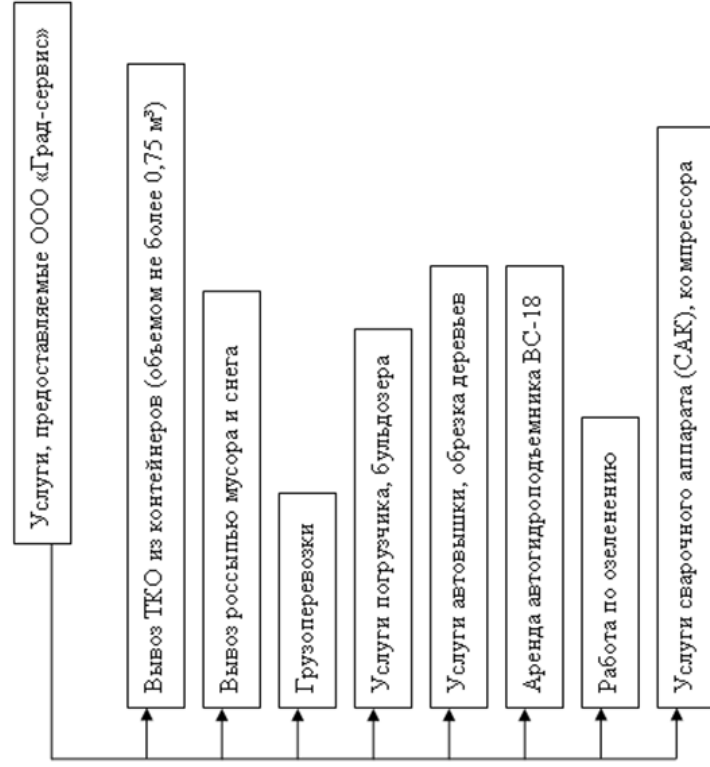
Основные аспекты выпускной квалификационной работы

- **Актуальность** работы определяется кардинальными изменениями в экономике России, связанными с развитием рыночного механизма, требующими принципиально новых методов управления, и соответственно, новой информации.
- **Цель** выпускной квалификационной работы – изучение теоретических и практических аспектов процесса диверсификации, а так же разработка проекта, направленного на расширение деятельности предприятия на примере ООО «Град-Сервис».
- **Объект** исследования – ООО «Град-сервис».
- **Предмет** исследования – диверсификация производства ООО «Град-сервис».

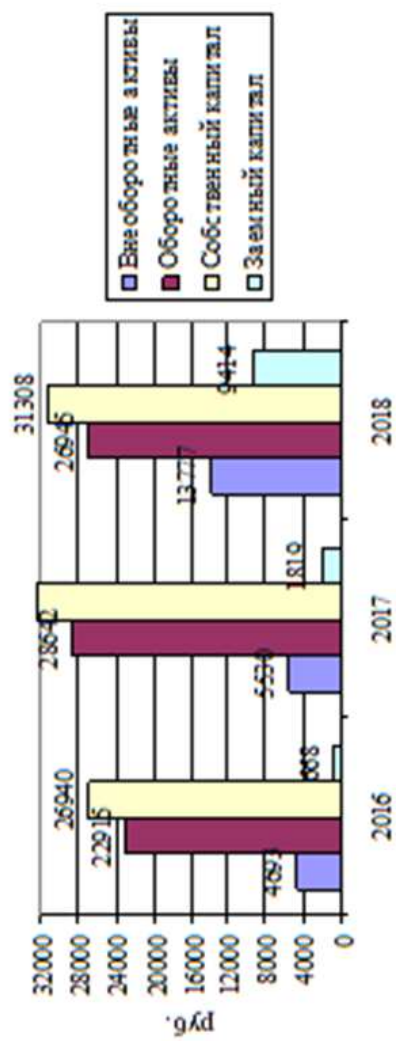
Характеристика деятельности предприятия

- ООО «Град-сервис» - компания по оказанию спектра услуг по обращению с твердыми коммунальными отходами, вывозу снега и транспортировке насыпных грузов.
- Основной вид деятельности – перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами.
- Также ООО «Град-сервис» заключило договор о вывозе твердых коммунальных отходов (ТКО) с ООО «Аэросити-2000».

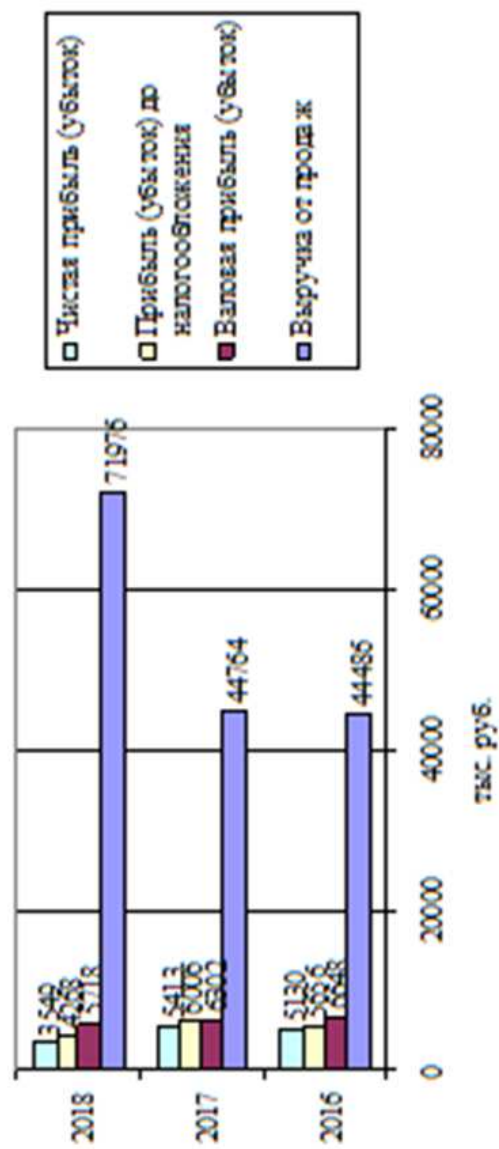
Состав и структура услуг ООО «Град-сервис»



Агрегированный аналитический баланс ООО «Град-сервис»



Основные финансовые показатели деятельности
ООО «Град-сервис»



SWOT-анализ ООО «Град-сервис»

| | | |
|--|---|---|
| <p>Сильные стороны Большой опыт работы Высокое качество выполняемых услуг Известность компании Инновационные технологии Удовлетворенность клиентов</p> | <p>Возможности Потребности на новые услуги компании Тенденция спроса Сезонность Рост целевой аудитории благодаря рекламе</p> | <p>Угрозы Услуги заменители компании, которые можно сделать самостоятельно Новые игроки на рынке Смена тенденций спроса и моды Сезонный спад</p> |
| <p>Слабые стороны Недостаточность рекламной политики Отсутствие стратегии Неучастие персонала в принятии управленческих решений</p> | <p>Формирование новых услуг, применяя обученный персонал Быстрая реализация услуг при хорошей тенденции спроса Применение дополнительных и сопутствующих услуг для поддержания удовлетворенности клиентов</p> | <p>Создание высокого качества услуг с целью удержания клиентов от перехода к конкурентам При изменении спроса и моды применение инновационных технологий оказываемых услуг Поддержка объема продаж при сезонном спаде при помощи обширного ассортимента услуг</p> |
| | <p>Снижение тенденции спроса из-за малого количества дополнительных услуг Недостаточность рекламной политики отрицательно воздействует на связи с общественностью</p> | <p>Конкуренты могут предложить дополнительные услуги, которых нет у компании Неимение стратегии несет постепенное снижение объемов производства</p> |

Основные характеристики ООО «Град-сервис» и его потенциальных компаний конкурентов

| Компания | Виды предлагаемых услуг | Преимущества |
|-----------------|---|---|
| Град-сервис | Проектно-сметная документация Продажа / доставка Обучение, семинары; Аутсорсинг; Подготовка тендерных документов | Хорошая репутация Высокий контроль качества Высокая квалификация персонала Комплексное обслуживание (аутсорсинг) Профессионализм |
| ХакасГрадСтрой | Проектно-сметная документация Продажа / доставка Обучение, семинары | Широкий выбор Высокое качество Функциональность услуг |
| Чистый город | Выезд специалиста на предприятие, на дом Организация доставки; Бесплатные консультации; Консалтинговые услуги по вопросам охраны; Подготовка тендерной документации | Использование современных технологий, соответствующих требованиям качества, гигиеническим и санитарным нормам Доступная цена, скидки Ограничение по объему доставки отсутствует |
| Альтаир | Продажа / доставка | Выгодные цены Стабильная система скидок Быстрые сроки оказания услуг |
| Гарантия-сервис | Продажа / доставка | Цены – умеренные; Большой ассортимент услуг Оформление и получение груза в одном месте |

Стратегия диверсификации деятельности ООО «Град-сервис»

| Стратегия диверсификации | Есть ли необходимость предприятия в диверсификации портфеля? | | |
|--|---|-------------------------|------------|
| | Возможно | Вероятно | Невозможно |
| Описание нового рынка и новой услуги | Новый рынок: расширение спектра оказываемых услуг Новая услуга: благоустройство территории | | |
| Темпы роста текущего рынка | | Тенденция к ужесточению | |
| Присутствие дополнительных свободных ресурсов для развития бизнеса | Да | | |
| Присутствие конкретного уровня компетенции (или его достижение) для ведения нового бизнеса | Да | | |
| Возможности роста на текущем рынке и при помощи текущих услуг | | | Есть |

Перечень работ по благоустройству объекта с указанием их стоимости ООО «Град-сервис»

| Наименование | Единица измерения | Стоимость, руб. |
|---|-------------------|-----------------|
| Строительство альпинариев, рокариев, цветников (стоимость указана без учета расходов на камни и растения) | | |
| - формирование микрорельефов | 1 м ³ | 2 700 |
| - создание композиций из камня | 1 м ² | 900 |
| - подготовка почвосмесей | 1 м ³ | 1 200 |
| - создание растительных композиций | 1 м ² | 770 |

Затраты на введение услуги по благоустройству территорий ООО «Град-сервис»

| Наименование | Стоимость, руб. | Количество | Общая сумма, руб. |
|---|-----------------|--------------|-------------------|
| Сырье для строительства альпипанирев, рокариев, цветников | | | |
| - песок, м. куб. | 400 | 3 | 1 200 |
| - камень, шт. | 450 | 100 | 45 000 |
| - почвосмеси, л. | 200 | 50 | 10 000 |
| - посадочные растения | 300 | 60 | 18 000 |
| - иные материалы | 7 800 | - | 7 800 |
| | | Итого | 82 000 |
| Рекламная кампания | | | |
| Баннеры | | | 78 000 |
| Социальные сети | | | 8 880 |
| Интернет | | | 7 920 |
| Рассылка коммерческих предложений | | | 1 560 |
| | | Итого | 96 360 |
| | | Всего затрат | 178 360 |

Экономический эффект от предложенных мероприятий

| Мероприятия | Доходы от реализации проекта, руб. | Заплаты на реализацию проекта, руб. | Экономический эффект от реализации проекта, руб. |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Строительство альпаниров, рокариев, цветников | 94 300 | 82 000 | 12 300 |
| Рекламная кампания | 110 814 | 96 360 | 14 454 |
| Итого | 205 114 | 178 360 | 26 754 |

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 28 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___» _____ 2020 г.
дата

(подпись)

Келеменова Алина Андреевна
(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

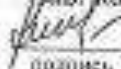
институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

зав. кафедрой ЭиМ

 Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

« 25 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА


38.03.01 Экономика

код – наименование направления

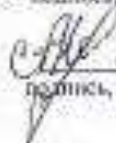
Направления диверсификации деятельности предприятия на примере
ООО «Град-Сервис»

тема

Руководитель

 25.06.2020 к.э.н., доцент Прокопьева Е.Л.
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

 25.06.2020
подпись, дата Келеменова А.А.
инициалы, фамилия

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Направления диверсификации деятельности предприятия на примере ООО «Град-Сервис»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

 25.06.2020
подпись, дата


Прокопьева Е.Л.
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

 25.06.2020
подпись, дата

Прокопьева Е.Л.
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

 25.06.2020
подпись, дата

Прокопьева Е.Л.
инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

Сигачева Н.Л.
инициалы, фамилия