

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

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
С.Л. Улина  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_ 2019 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта реализации выхода на рынок закупок  
для ООО «Аркон»

Руководитель	_____	старший преподаватель	Н.Г. Макуха
	подпись, дата		
Консультант	_____	к.э.н., доцент	П.С. Зеленский
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Н.Ю. Яковенко

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы изучения анализа среды функционирования, стратегий и управления проектами .....	5
1.1 Теоретические основы управления проектом организации.....	5
1.2 Сущность и применение эталонных стратегий.....	15
1.3 Сущность и применение типовых конкурентных стратегий по Портеру.....	19
1.4 Сочетание подходов при разработке конкурентной стратегии.....	20
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия, выявление проблем ООО «Аркон».....	28
2.1 Анализ отрасли, регулирование деятельности.....	28
2.2 Характеристика организации.....	32
2.3 Анализ внутренней среды организации.....	34
2.4 Анализ внешней среды.....	39
2.5 Сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами, SWOT-анализ.....	51
2.6 Экономический анализ деятельности.....	53
2.7 Управленческий анализ деятельности.....	57
3 Разработка проекта проекта по выходу на новый рынок для ООО «Аркон».....	69
3.1 Разработка стратегии.....	69
3.2 Обоснование и выбор стратегии.....	78
3.3 Разработка реализации проекта по выходу на рынок закупок для ООО «Аркон».....	80
Заключение.....	96
Список использованных источников.....	99

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной работы в разрезе изучения экономических дисциплин обусловлена необходимостью комплексного подхода к вопросу построения бизнеса, особенно в условиях современной нестабильной и неопределенной среды функционирования.

В разрезе разработки проекта для конкретной организации актуальность крайне высока, т.к. без реализации действий по достижению целей самого предприятия по выбранной конкурентной стратегии, организация рискует остаться без возможности осуществлять свою деятельность.

Целью написания бакалаврской работы является получение и закрепление профессиональных умений и опыта профессиональной организационно-управленческой и предпринимательской деятельности через разработку проекта реализации выхода на рынок закупок для организации.

Задачами написания бакалаврской работы является формирование компетенций по ряду направлений и дисциплин в области менеджмента, организационного поведения, планирования бизнес-процессов, управления проектами, стратегического менеджмента и проч. через анализ текущего положения организации во внутренней и внешней среде, выявление проблем, выбор приоритетных стратегий развития, вектор стратегического планирования, разработку метода достижения цели через решение проблемы посредством разработки плана реализации проекта.

Объектом исследования для данной работы является архитектурная организация ООО «Аркон», занимающаяся проектированием жилых, производственных и общественных зданий.

Предметом данного анализа является проектная деятельность как инструмент стратегического развития организации, т.е. непосредственно разработка проекта по реализации стратегии выхода на рынок закупок, а целью для объекта по указанному предмету разработка проекта реализации стратегии по укреплению позиций на рынке проектировочных решений через

тендерную систему и достижение постоянного потока заказов к концу 2019г., обеспечивающего объем работы на следующий отчетный период.

Для достижения вышеупомянутой цели используется анализ существующих подходов к проблеме, изучению теоретико-методологических основ, проработка характеристики организации и ее позиций на рынке, как собственно и анализ самого рынка, основополагающих внешних факторов и конкурентной среды, оказывающих влияние на вид деятельности предприятия, разработка и выбор стратегического направления на основании полученных результатов исследования.

К методам, используемым в работе относятся:

- интервьюирование;
- наблюдение;
- анализ статистических данных;
- анализ финансовой отчетности;
- метод экспертных оценок;
- STEP - анализ;
- SWOT – анализ.

К инструментам, при помощи которых были выполнены расчеты:

- Microsoft Excel;
- MS Project.

Выпускная квалификационная работы состоит из введения, трех разделов, заключения, и списка использованных источников.

# **1   Теоретические и методические основы изучения анализа среды функционирования, стратегий и управления проектами**

## **1.1 Теоретические основы управления проектом организации**

Предисловие к русскому изданию книги Драгана Милошевича «Набор инструментов для управления проектами» гласит: Когда-то, в тяжелые времена, Джон Кеннеди сказал: «У меня есть тысячи специалистов, могущих построить пирамиду. Но нет ни одного, который сказал бы, стоит ли ее строить» [21].

В текущее время информационной насыщенности есть множество доступных инструментов и методологий для анализа рынка, отрасли, положения организации, ее внутренних и внешних характеристик и отличительных черт, разработки стратегии, либо же внедрения проекта по улучшению какого-либо из направлений. Однако, знания инструментария оценки и прогнозирования недостаточно для его грамотного применения, направленного на эффективную деятельность организации.

Тем ни менее, именно с методологических основ, знания традиционных и современных направлений исследований в экономических науках стоит начинать анализ деятельности, чтобы прийти в ходе рассмотрения к корректным и достоверным показателям оценки, а также к грамотному выбору стратегии развития для достижения результатов и целей деятельности предприятия [9].

В современных тенденциях развития бизнеса, при наличии высокой неопределенности внешней среды, руководство, основанное лишь на опыте и интуиции руководителя недопустимо.

Необходимо обращаться к основам, чтобы грамотно использовать возможности и оценивать риски, которые неизбежны в ходе предпринимательской деятельности [20].

Управление проектами в данном контексте в принципе, и в рамках описания функционирования рассматриваемой организации в частности, одно из ключевых направлений, позволяющих достичь качественно эффективных показателей.

Основная роль в развитии данного направления принадлежит управлению проектными процессами, что является следствием «движения за качество» 1980-х годов. Процесс управления обеспечивает почти бесстыковое выполнение надлежащим образом упорядоченных операций и фаз проекта, приводящее к достижению поставленной цели.

Суть этого проста: чтобы выдавать повторяемые высококачественные продукты своевременно, необходимо управляемое и предсказуемое исполнение проектов. Для этого требуется механизм, встроенный в процессы – набор инструментов управления проектами, который обеспечивает применимый на практике систематизированный способ планирования и контроля проектов.

По мере того как ведущие компании продолжают укреплять свои проектные процессы, другие организации создают первые процессы, призванные упорядочить их стратегические и тактические проекты [4].

Управление проектами, как и сам любой проект, по сути уникально в каждом отдельном случае, однако, разумеется есть общность процессов, инструментов и методологий для построения грамотного и корректного проекта с целью его эффективной реализации.

Современное управление проектами является зрелой профессиональной научно-практической сферой, включающей:

- сложившиеся и выверенные практикой концепции, теорию, методологию и развитые технологии;
- признанные международные и национальные стандарты, а также другие нормативно-методические документы;
- развитый рынок профессиональных публикаций, конференций и конгрессов;

- современные системы институтов;
- обширные области применения;
- растущую популярность и значение [25].

Проект – временный процесс, направленный на создание уникальных продуктов, услуг или результатов [3].

Управление проектом – методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству [4].

Для оценки успешности проекта используется так называемый «волшебный треугольник», тройственное ограничение «качество (содержание проекта) – сроки – затраты». Проект считается успешным, если были выдержаны требования по всем трем направлениям [22].

Управляемые параметры проекта:

- объемы и виды работ;
- стоимость, издержки и расходы;
- временные параметры (сроки, продолжительность, резервы, этапы, фазы, а также взаимосвязи);
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта (человеческие, трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничение по ресурсам);
- качество проектных решений [10].

Любой проект реализуется, взаимодействует с окружающей проект средой – государством, обществом, предприятием, командой проекта, его заказчиками, подрядчиками и т.п., также заинтересованными сторонами проекта являются те, кого так или иначе затрагивает его реализация[19].

Окружение проекта можно разделить на несколько видов: внешнее (оно же дальнее) и внутреннее (также обозначается как ближнее).

Внешнее окружение проекта – это та часть окружающей среды, которая существует независимо от проекта.

Внутреннее окружение проекта – это та часть окружающей среды, которая существует только во время осуществления проекта [23].

Процессы управления проектом:

- процесс инициирования проекта – принятие решения об авторизации проекта;
- процесс планирования – определение и фиксация целей, разработка действий, необходимых для достижения содержания и целей проекта;
- процессы исполнения – объединение ресурсов для выполнения плана;
- процессы мониторинга и контроля – регулярная оценка развития проекта, мониторинг отклонения от плана, корректирующие действия;
- процессы завершения – приемка результата [4].

Логико-структурный подход к управлению проектом:

1. Анализ заинтересованных сторон (физические/юридические лица, группы, которые могут влиять на проект или на которых может влиять проект, чьи интересы могут быть затронуты);
2. Анализ проблем;
3. Анализ целей;
4. Формулировка основных предположений и факторов риска;
5. Определение показателей прогресса реализации и степени достижения целей;
6. Составление иерархичной системы работ (ИСР);
7. Разработка проекта;
8. Система управления проектом;
9. Мониторинг, отчетность, оценка проекта [27].

Цели анализа заинтересованных сторон:

- определить всех заинтересованных лиц;
- понять, как можно сохранить коалицию заинтересованных лиц;

- сбалансировать их вклад и вознаграждение, которое они получат в результате осуществления проекта;
- организовать распределение информации [25].

Проект – это целенаправленное изменение той системы, в которой он осуществляется и нацелен на решение некоторой проблемы [23].

План проекта – утвержденный документ, используемый для руководства при выполнении и контроле проекта.

При описании цели проекта должны найти отражение в четкой и однозначно интерпретируемой форме: результаты проекта, сроки начала и окончания проекта, стоимость проекта, порядок изменения цели, иерархия целей [10].

Предметная область – совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта.

Объекты управления в проекте:

- управление качеством (планирование качества, обеспечение качества, контроль качества);
- управление временем (определение работ, их последовательности и продолжительности, разработка календарного плана, контроль выполнения);
- управление стоимостью в проекте (планирование ресурсов, оценку стоимости, формирование сметы и бюджета, формирование резервов, контроль стоимости);
- управление риском в проекте (прогнозирование и определение рисков, разработку методов реагирования на риски, контроль реагирования на риски);
- управление человеческими ресурсами (организационное планирование, подбор персонала, формирование и развитие команды проекта);
- управление контрактами и поставками (планирование контрактов и поставок, подготовку и запрос предложений, выбор источников, администрирование и закрытие контрактов);

- управление коммуникациями (планирование коммуникаций, распределение информации, подготовка отчетов, приемка проекта, административное закрытие проекта, разработка форм внутренней отчётности проекта);

- управление изменениями (прогнозирование и выявление изменений, разработку плана изменений проекта, выполнение плана изменений проекта, контроль изменений проекта, оценку результатов изменений) [12].

Структура проекта - иерархическая декомпозиция проекта на составные части (элементы, модули, работы и др.), необходимые и достаточные для эффективного планирования и контроля прогресса проекта [22].

Основные правила декомпозиции - совокупность элементов каждого уровня иерархии декомпозиции проекта должна представлять весь проект, уровни декомпозиции различаются между собой степенью детализации; суммарное значение характеристик проекта, (объемы работ, стоимость, потребляемые ресурсы, количество исполнителей и др.) на каждом уровне структуры проекта должны совпадать; нижний уровень декомпозиции проекта должен содержать такие элементы работ, на основе которых могут быть определены количественные значения характеристик работ, необходимые и достаточные для оперативного управления проектом; на основе детальных данных проекта могут быть получены агрегированные данные для любого уровня структуры проекта [23].

Общие правила построения структуры проекта:

- структурная модель предусматривает выборку всех работ проекта по детализации;
- отсутствует регламентация по числу уровней иерархии структуры проекта;
- ориентация верхних уровней на результаты и/или фазы жизненного цикла проекта, ориентация нижних уровней на детализацию работ проекта [27].

Ресурсный план представляет собой перечень ресурсов проекта, используемый для управления ресурсами проекта в соответствии с зависимостью от задач [22].

План качества предназначен для управления качеством, представляет собой некий документ, определяющий порядок процедур и ресурсов, применяемых в данном проекте по процессу, продукту, контракту и т.п. [10].

План бюджета проекта разрабатывается поэтапно:

- приблизительная оценка затрат в порядке убывания (для определения целесообразности проведения работ проекта);
- детальная проработка бюджета (расчет затрат по всем работам проекта на основе полной структурной схемы работ);
- полный и утвержденный бюджет проекта (разработанный с учетом всех расходов бюджет проекта, который утвержден руководством организации) [4].

План управления рисками – документ, содержащий перечень работ и мероприятий по оценке, недопущению и минимизации рисковых последствий.

Причиной возникновения рисков являются неопределенности, существующие в каждом проекте.

Риски могут быть “известные” — те, которые определены, оценены, для которых возможно планирование.

Риски “неизвестные” — те, которые не идентифицированы и не могут быть спрогнозированы. Большую часть рисков можно предвидеть, исходя из прошлого опыта, даже не смотря на специфические риски и условия их возникновения.

Управление рисками — это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисковых событий.

Процесс управления рисками проекта обычно включает выполнение следующих процедур:

1. Планирование управления рисками – планирование деятельности по управлению рисками и выбор подходов;
2. Идентификация рисков — определение рисков, их характеристик и способности повлиять на проект;
3. Качественная оценка рисков — качественный анализ рисков, условий их возникновения с целью определения их влияния на исход проекта;
4. Количественная оценка — количественный анализ вероятности возникновения и влияния последствий рисков на проект;
5. Планирование реагирования на риски — определение процедур и методов по ослаблению отрицательных последствий рисковых событий и использованию возможных преимуществ;
6. Мониторинг и контроль рисков — мониторинг текущего положения и возможности возникновения, определение остающихся рисков, выполнение плана управления рисками проекта и оценка эффективности действий по минимизации рисков [27].

Существуют типовые стратегии реагирования на рисковое событие:

- стратегия уклонения или избежания: предполагает полное исключение риска из проекта. Самая «дорогая» стратегия, т.к. вынуждает отказываться от определенных работ, изменять цели проекта или же вовсе отказываться от него;
- стратегия передачи: перекладывание последствий риска и ответственность за реагирование на третью сторону, при этом сам риск не устраняется. Данная стратегия практически всегда предполагает финансовые затраты на передачу и получение финансовой компенсации в случае материализации риска (страхование);
- стратегия снижения или минимизации: является самой распространенной и может применяться к любому риску, т.к. подразумевает уменьшение вероятности или влияния риска на проект;
- стратегия принятия риска: существует два варианта – активное и пассивное принятие (активное – формируется резерв времени и денег на

устранение последствий материализации риска, пассивное – предполагает наличие запасного плана для устранения последствий проблемы) [4].

План коммуникаций проекта содержит описание средств, используемых инструментов и периодичности выполнения коммуникаций как с внутренними, так и с внешними сторонами проекта. План способствует взаимодействию со всеми заинтересованными сторонами проекта с помощью создания контролируемых и управляемых потоков информации [22].

Управление изменениями представляет собой процесс их прогнозирования и планирования, регистрации всех потенциальных изменений (в содержании проекта, спецификации, стоимости, плане, сетевом графике и т.д.) для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также для организации мониторинга и координации исполнителей, реализующих такие изменения [19].

Под изменением понимается замещение одного решения другим из-за воздействия различных внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта. Изменения могут вноситься в его различные разделы. Инициировать изменения могут и заказчик, и инвестор, и проектировщик, и подрядчик. Общий контроль изменений осуществляется: для оценки влияния факторов, приводящих к положительным или негативным изменениям в проекте, а также для определения уже совершившихся изменений и управления ими по мере их появления.

Современное управление проектом — это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях [27].

Наиболее эффективные организации осознают необходимость формализации проектного и программного управления в рамках задач по «изменению бизнеса». Создание культуры организации, которая направлена

на распространение проектного управления увеличивает ценность бизнеса, включает:

- полное понимание ценности управления проектами;
- наличие активно вовлечённых заказчиков проекта в проектное и программное управление;
- обеспечение соответствия проектов и программ организационной стратегии;
- наличие высокого уровня зрелости проектного управления [21].

Управление проектом более не используется только в каких-либо исключительных случаях, а, наоборот, все чаще и быстрее становится стандартным способом ведения бизнеса. Все большая доля работ в обычных компаниях выполняется как проекты.

Стратегия управления проектами поддерживает конкурентную стратегию. Хотя стратегия управления проектами играет значительную роль, она никоим образом не является единственной движущей силой создания конкурентной стратегии. Напротив, для того, чтобы создать работоспособную конкурентную стратегию, необходимы и другие бизнес-стратегии, обычно называемые функциональными [25].

Компании нуждаются в стратегии, чтобы верно расставлять приоритеты при распределении ресурсов. Кроме того, она нужна им, чтобы адекватно реагировать на изменения в окружающей среде, на поведение конкурентов, а также, чтобы объяснять, в какую сторону они движутся, своим сотрудникам, клиентам и акционерам [21].

Таким образом, можно заключить, что для успешного функционирования организации необходимы четко сформулированные стратегические/конкурентные стратегии, а для их успешной реализации и достижения желаемых результатов и целей деятельности - стратегии и методология управления проектами, что в свою очередь возможно при корректном использовании методических основ и базового инструментария.

## **1.2 Сущность и применение эталонных стратегий**

Выбор и реализация стратегии, должны четко отвечать целям создания и ведения бизнеса, быть направлены на достижение этих целей, максимизацию прибыли и эффективность деятельности. Без четкого понимания «куда двигаться», «каким образом», «для чего» и «что хотим видеть в итоге» успешное функционирование организации невозможно [7].

Согласно литературе по этой теме, для решения столь разнообразных задач стратегия должна отвечать пяти основным требованиям:

1. Интегрированность – иными словами, она должна охватывать все сферы и направления деятельности компании;
2. Осознанность – другими словами, лицо, принимающее стратегическое решение, должно действовать сознательно и намеренно;
3. Ориентированность на действие – то есть стратегия формируется с акцентом на конкретных шагах;
4. Методичность – она должна быть понятна третьим сторонам;
5. Ее цель – не только решить поставленные задачи, но и добиться долгосрочного успеха [18].

Самое главное – это реализация стратегии. Следует учитывать, насколько та или иная стратегия пригодна для той или иной компании с учетом ее структуры, систем, персонала и культуры, и может ли компания измениться в соответствии с требованиями стратегии [9].

Любое стратегическое планирование для конкретно взятой организации не только не может не включать в себя анализ внешней среды, но и, по сути, начинается именно с изучения условий, в которых данная организация будет действовать и развиваться при достижении своих как краткосрочных, так и долгосрочных целей [6].

Изучение влияния факторов внешней среды на организацию также имеет крайнюю ценность и актуальность по причине того, что под такими факторами подразумеваются силы, которые сама организация контролировать

не в состоянии, в то время как в обратную сторону процесс более чем зависим [7].

Все, что остается в таком ракурсе, это изучать непосредственно сами факторы, анализировать степень их воздействия, научиться прогнозировать изменение их состояния и строить стратегию развития бизнеса с учетом этой информации.

От корректности данного анализа, правильности оценки существующего положения вещей на рынке и целеполагательного прогнозирования и зависит успех самой стратегии и действий по достижению результата.

Изменения и степень влияния факторов внешней среды влекут за собой и прочие изменения, т.е. рассматривать внешнюю среду нужно как целостную систему, в которой существует предприятие, как некий живой организм со связанными между собой процессами [3].

Способность организации оперативно реагировать и справляться либо же использовать указанные трансформации определяет успешность стратегического планирования [7].

Внешняя обстановка чаще всего для фирмы является сложной системой, тем более в наше стремительно развивающееся время, когда помимо технологических совершенствований (и речь не только о производственном процессе, но и о маркетинговых составляющих, с учетом развития и реакции социальных сетей как площадок продвижения товара/услуг и составлении некоего «портрета» надобности того или иного продукта), стремительно меняются политические, социальные и экономические взаимоотношения.

В целом при долгосрочном планировании нельзя не учитывать факторы влияния внешней среды, т.к. формирование стратегии заключается, в общем-то, в определении того, каким образом пропрашивать движение фирмы вперед, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия добиваться, удерживать и приращивать оптимальные параметры обмена с внешней средой, т.е. обеспечивать устойчивое развитие организации [13].

Конкурентная стратегия, что само собой подразумевается под названием, это некая стратегия, предполагающая план превосходства над конкурентами, т.е. определение направления движения для организации, в ходе которого она превзойдет прочих игроков рынка в стремлении предоставить потребителям необходимый спрос, получив при этом конкурентное преимущество и желаемую позицию на рынке [7].

В соответствии с выбранным направлением действий, которые организация разрабатывает с учетом ее внутренних особенностей, позиции на рынке и общей ситуации в отрасли, предприятие стремится к достижению поставленных целей.

В разной литературе представляются разные классификации и описание конкурентных стратегий, но если аккумулировать представленную информацию, то сводно, можно сделать вывод об основных различиях в оных, которые определяются:

- рыночными целями организации;
- основами конкурентного преимущества;

Под эталонными стратегиями понимаются наиболее распространенные, отработанные на практике и широко освещенные в научной литературе стратегии ведения бизнеса.

Классически выделяют несколько базовых стратегий конкуренции. Их также можно объединить в группы по смысловому признаку и ориентации на результат:

1. Стратегии концентрированного роста - заключаются в изменении продукта (улучшение существующего или производство нового) и/или рынка (улучшение положения на текущем рынке или переход), при этом отрасль не меняется:

- стратегия усиления позиций на рынке (маркетинговые мероприятия, горизонтальная интеграция (контроль над конкурентами));
- стратегия развития рынка ( поиск новых условий сбыта);

- стратегия развития продукта (производство нового продукта, реализация на уже освоенном рынке);

2. Стратегии интегрированного роста – суть в расширении бизнеса через добавление новых структур (приобретение собственности и/или расширение изнутри), при этом предполагается изменение положения организации внутри отрасли):

- стратегия обратной вертикальной интеграции (приобретение или же усиление контроля над поставщиками, а также создание дочерних структур, обеспечивающих снабжение), помимо уменьшения зависимости от цен поставщиков и регулярности поставок, также расширение может использоваться как самостоятельная функция дохода;

- стратегия вперед идущей интеграции – (приобретение или же усиления контроля над системами распределения и продаж), также помимо положительного эффекта, особенно при расширенной сети посреднических услуг, поддержания качественного уровня работы, возможность использовать каналы дистрибуции для получения дополнительного дохода;

3. Стратегии диверсифицированного роста - т.е. предполагается, что развитие происходит не на данном рынке/не с данным продуктом/не в данной отрасли:

- стратегия централизованной диверсификации (существующее производство остается центральной частью деятельности предприятия, но в то же время новое реализуется за счет имеющихся возможностей в освоенном рынке, технологии либо других выгодных и сильных функций организации);

- стратегия горизонтальной диверсификации (используется существующий рынок, но новая продукция с новой технологией, отличной от существующего производства, но подразумевается, что новый продукт ориентирован на потребителя основного продукта и сопутствует ему в качественном аспекте);

- стратегия конгломеративной диверсификации (состоит в расширении производства, не связанного с существующей продукцией/услугами и не связанной с существующим рынком);

#### 4. Стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации (закрытие бизнеса, когда осуществление деятельности более нецелесообразно);

- стратегия «сбора урожая» (максимальное получение доходов в краткосрочной перспективе без долгосрочных целей, подразумевает сокращение закупа, удешевление рабочей силы, распродажу имеющегося и сокращающегося производства);

- стратегия сокращения структуры для выгоды долгосрочного планирования (закрытие подразделений, чаще реализуется диверсифицированными организациями при неудовлетворительном сочетании производств, либо же необходимости переориентации направления развития в сторону более перспективных);

- стратегия сокращения расходов (уменьшение издержек и сокращение затрат, повышение производительности, сокращение найма и проч.) [6].

Любая из описанных стратегий представляет собой некий список действий, который предпринимает организация для получения более высокой прибыли. Эффективная конкурентная стратегия направлена на более быстрое привлечение клиентов, более низкие затраты на собственно привлечение и удержание потребителей, получение более высокой нормы рентабельности продаж.

### **1.3 Сущность и применение типовых конкурентных стратегий по Портеру**

Майкл Юджин Порттер - американский профессор, экономист, признанный специалист в области изучения экономической конкуренции. По сути, его методология представляет эталонные базовые конкурентные

стратегии в несколько ином свете. Портер выделяет три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы: «Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише»:

1. Лидерство в продукте или дифференциация (Томпсон и Стрикленд осуществили еще одно деление: стратегия широкой дифференциации - уникальность и отличие предлагаемой продукции/услуг от аналогов, сфокусированная стратегия дифференциации - ориентация на более узкий сегмент с предложением товаров/услуг лучше удовлетворяющих спрос и потребности покупателей);

2. Ценовое лидерство через минимизацию издержек производства товаров и/или услуг (Томпсон и Стрикленд также выделили стратегию оптимальных издержек - достижение более высокого качества продукции/услуг при ценах аналогичных или ниже действующих на рынке);

3. Лидерство в нише или фокусированная стратегия (ориентация на более узкий сегмент с учетом минимизации издержек, полное удовлетворение потребностей клиентов из выбранного сегмента).

Любая из указанных выше стратегий обеспечивает предприятию различные положения на рынке и предусматривает также различные подходы к ведению бизнеса [24].

Такая классификация является обобщенной и предлагает выбрать бизнесу тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области продвижения и распределения продукции/услуг.

#### **1.4 Сочетание подходов при разработке конкурентной стратегии**

Описанные ранее стратегии конкурентного преимущества базируются на тех или иных подходах к достижению целей компании. Если организация не может определиться с вектором конкурентной стратегии, то необходимо

как минимум проанализировать цели и задачи бизнеса, ресурсы и возможности предприятия для грамотного сочетания подходов классического определения конкурентных стратегий и/или по Портеру.

Необходимо определиться с направлением стратегии, основываясь на возможностях, сильных и слабых сторонах предприятия/продукта/услуги. Разработать устойчивое конкурентное преимущество, которое будет определять выбранное направление стратегии. Сформировать план тактических действий для достижения результата в соответствии с поставленными целями для повышения конкурентоспособности фирмы.

По сути обе представленные классификации перекликаются друг с другом, рассматривая процесс конкурентной стратегии с отличающихся ракурсов, но под общими углами зрения.

При сочетании подходов, специалистами все же не рекомендуется брать кардинально разные направления стратегии, т.к. организация, которая четко не может определить вектор деятельности работает неэффективно и функционирует в неустойчивой конкурентной ситуации, что может привести к потере потребителей, некорректному управлению денежными потоками, получению низкой прибыли и как следствие ослабеванию своих позиций на рынке.

Для достижения лучших результатов, предполагается взять лучшее из обоих взглядов, но сочетающееся между собой в отношении ключевых целей и задач, не пытаясь, одновременно достичь результатов по всем возможным направлениям деятельности.

В современных условиях внешняя среда организации меняется очень быстро и наблюдается постоянное ускорение этих изменений. Это обусловлено тем, что в мире постоянно появляются новые технологии, стремительно меняется состояние рынка, появляются новые виды товаров, которые вытесняют с рынка товары, ранее пользовавшиеся высоким спросом.

В результате этого среда, в которой существует организация, оказывается достаточно неопределенной. Под неопределенностью в этом

случае понимают постоянное возникновение новых факторов, нередко непредсказуемое. При этом важно, что любые представления о том, каким образом устроена внешняя среда организации, и какие факторы в ней действуют, очень быстро могут оказаться необъективными [2].

Единственный способ справиться с трудностями, связанными с быстрыми переменами в среде, - это постоянный сбор информации и ее обработка. В современных организациях эти задачи могут возлагаться как на отдельных работников, выполняющих и другие функции, так и на специалистов-аналитиков, способных дать развернутую и обоснованную экспертную оценку происходящих изменений.

Активную позитивную обстановку нужно умело использовать, а при появлении негативно влияющих факторов необходимо принимать меры по их компенсации.

Анализ внешней среды заключается в выделении наиболее значимых экономических, политических, социальных, технологических и прочих факторов, которые могут оказать влияние на деятельность организации. Основная задача, стоящая перед руководителем, проводящим анализ внешней среды, заключается в определении потенциальных угроз и новых возможностей, с которыми может столкнуться организация.

Анализ внешней среды дает возможность разработать ситуационные планы, которые вступят в действие в том случае, если один из факторов внешней среды в какой-то момент изменится [17].

Как объект анализа, внешняя среда обладает рядом характеристик:

- взаимосвязанность - это сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Например, нестабильная международная политическая ситуация (политический фактор) оказывает влияние на устойчивости национальной валюты (экономический фактор);

- сложность - число и разнообразие факторов, значимых для конкретной организации. Чем сложнее среда организации, тем труднее процесс информационного поиска и принятия решений в ней;

- подвижность – количество и скорость изменений в среде. Подвижная среда нестабильна, принятые организацией решения недолго сохраняют актуальность, а ее цели необходимо регулярно пересматривать;

- неопределенность – количество и качество информации о среде. Если управление сомневается в точности внешней информации, эффективные решения принимать сложнее [5].

Разберем более подробно некоторые из этих факторов (в разрезе PEST анализа – методика позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации, каждый из этих факторов подвергают соответствующему анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать при работе в данной сфере и какие здесь открываются позитивные возможности. Названные причины удобно анализировать с учетом различных (в основном долгосрочных и среднесрочных) перспектив, когда необходимо предугадать, какие изменения ожидают компанию в будущем, и подобрать стратегии, максимально адекватные складывающейся ситуации):

1. Политико-правовые факторы (Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций, поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах):

- налоговая политика;
- промышленная политика в отрасли;
- возможные изменения в законодательстве;
- государственное влияние на отрасль, в том числе и доля участия государства в отрасли;
- государственное регулирование конкуренции в отрасли, антимонопольная политика;
- возможные изменения в политическом курсе государства в результате выборов;

- особенности таможенной политики;
- законы по охране природной среды;

2. Экономические факторы (Стабильность или нестабильность экономической ситуации оказывает важное влияние на деятельность организации. И действительно, если экономика стабильна, то руководство организации может принимать долгосрочные решения, касающиеся развития организации. Если же экономика нестабильна, руководству приходится в большей степени ориентироваться на задачи текущего момента, поскольку таким образом легче добиться выживания организации. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность):

- уровень процентной ставки ЦБ, курсы основных валют, темы инфляции (дефляции);
- доступность кредитования;
- налоговая ставка и ее изменения;
- уровень занятости населения как в целом, так и в отрасли;
- темпы роста отрасли;
- уровень доходов (рентабельности) основных потребителей;
- стадия экономического цикла (подъем, спад, депрессия, оживление);
- цены на энергоносители;
- платежеспособность предприятий;

3. Технологические факторы (Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно - технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию ситуации, которая может разрушать организацию):

- изменения в технологии производства;
- появление новых материалов и продуктов;
- изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, а также средств связи;
- государственная технологическая политика;
- уровень затрат НИОКР в отрасли;
- источники инноваций в отрасли (смежные отрасли, производители оборудования, др.);
- уровень технологической отсталости отрасли в сравнении с другими странами;
- капиталоемкость инновационной деятельности в отрасли;
- государственное стимулирование инновационной деятельности в отрасли;
- надежность и формы защиты прав на интеллектуальную собственность;

4. Социальные факторы (Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменение социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, организация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде):

- изменения в демографической структуре населения;
- общественные ценности и их возможные изменения;
- доходы, их распределение и возможные изменения в этой области;
- изменение отношения к работе, отдыху и образованию;

- стиль жизни (свободное время, отношение к работе, накоплениям, привычки, образование, проч.);
- отношение к предпринимательству [3].

В процессе анализа внешней среды необходимо иметь в виду, что каждый фактор должен учитываться только в том случае, если он может оказать существенное влияние на деятельность организации. В частности, не все изменения в законодательстве или технологические изменения могут привести к последствиям, существенным с точки зрения стратегического планирования.

Условно во всех источниках указано первичное деление внешней среды на микро/макро, ближнюю/дальнюю, отдаленного/непосредственного, прямого/косвенного влияния и т.п. Суть в том, что часть факторов внешней среды имеет тесное «давление» на предприятие, часть менее значимое воздействие. В зависимости от специфики самой организации различаются и эти факторы.

Но все же условно, ближняя или микро среда – это те факторы, которые непосредственно влияют на процессы фирмы, что может напрямую уменьшить или увеличить ее эффективность, чаще всего к ним относят потребителей, конкурентов, поставщиков, нормы и законодательство (если деятельность тесно регулируема, ГОСТы и проч.).

Дальняя же или макро среда включает в себя набор факторов так называемого косвенного воздействия – тут также выступает законодательство (будь то торговля или производство/услуги везде есть налоговая составляющая, ТК РФ и проч.), политические, юридические, социокультурные аспекты и т.п. Данные факторы сложнее выявить и изучить, но степень их важности от этого не уменьшается, т.к. именно макро среда часто определяет тенденции влияющие в будущем на ближнюю составляющую внешней среды. Менеджеры не в состоянии управлять параметрами дальнего окружения, но должны их учитывать при стратегическом планировании как предпосылки в долгосрочной перспективе.

Ни одна компания не может действовать обособленно, как минимум, потому что ей необходимы ресурсы, которые она может получить лишь от других участников рынка. Если организация не мошеннического типа, то она стремится выстроить стабильные и доверительные отношения со своими партнерами [14].

Самыми часто упоминаемыми авторами данного разделения выступают М.Мескон и К.Боумэн. Однако в классификации факторов прямого воздействия Мескона больше упор на модели действия Америки и Европы, где присутствуют профсоюзы, местные органы власти и т.п. В то время как Боумэн больше акцентируется на концепции 5 конкурентных силах Портера, которая ближе к действительности российских реалий.

Также в литературе встречаются упоминания специалистов А.Томпсона, Л.Радеба, А.Стрикленда, Д.Дэниелса, Р.А. Фатхутдинова которые используют понятия одноуровневого влияния и также включают исторические, географические и правовые факторы.

Собственно возможности изменения внешней среды могут при правильной оценке и проактивных действиях привести к увеличению объема продаж и прибыли. Ровно как наоборот угрозы и риски при отсутствии соответствующей реакции могут способствовать снижению этих показателей и в целом ослабить конкурентные позиции фирмы.

Для выбора приоритетного направления развития организации, т.е. конкурентной стратегии, необходимо:

- проанализировать текущее положение предприятия на рынке, его возможности и угрозы;
- изучив данные конкурентной среды и собственных возможностей. фирмы определиться с вектором развития, в соответствии с которым организация планирует достигать необходимых результатов
- используя методологический материал по основам конкурентных стратегий, сочетая подходы к решению проблем, выбрать и разработать конкурентную стратегию для достижения целей организации [7].

## **2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия, выявление проблем ООО «Аркон»**

### **2.1 Анализ отрасли, регулирование деятельности**

Рынок проектировочных решений крайне тесно связан со строительным рынком, это существующие относительно параллельно отрасли. Изменение правил в строительстве в целом, и в долевом в частности, переход на проектное финансирование и сильная зависимость от текущих макроэкономических показателей в совокупности обусловили снижение темпов строительства в конце 2018 – начале 2019 года.

Российский рынок строительства перешел в зону пресыщения предложением, которое уже несколько лет не стимулируется уровнем спроса. В анализе рынка экспертами отрасли строительства жилья в открытых изданиях по данной тематике все чаще приводятся цифры со снижением показателей застройки и переоценкой имеющегося фонда.

К факторам, определяющим развитие отрасли строительства, специалисты относят: финансирование сферы создания капитальных объектов различного назначения приблизительно на четверть государством (стремление извлекать прибыль на наиболее приоритетных направлениях, но с учетом снижения достаточно трудно найти именно коммерческих инвесторов); на строительном рынке в структуре предложения продолжают превалировать жилищные проекты (гонка за потребителем, готовым кредитоваться для решения проблемы расселения, приводит не к созданию стабильного спроса, а, к сожалению, большому и значительному количеству наценок, отхождению от реальной стоимости); обеспеченность населения остается в зоне низкого удовлетворения, несмотря на достаточное количество строительных компаний и уже исполненных проектов.

В рассмотрении этих трех факторов, определяющих развитие отрасли, видится явный дисбаланс между спросом и предложением. В целом во всей ситуации по-прежнему непонятным остается участие государственного института, поддерживающего и без того по умолчанию сильный бизнес.

Тенденция спада в отрасли будет продолжаться, пока не начнется пересмотр Правительством инвестиционного портфеля и восстановление баланса между спросом и предложением, а также пока не будет урегулировано законодательство в строительной сфере и существующее крайне негативное и тяжелое состояние с рамками федеральных/региональных законов и подзаконных актов по проблеме незащищенности инвесторов в данной сфере (проблема обманутых дольщиков, невнятное текущее нормативное обеспечение и неоднозначная реализация свежепринятых законов (эксроу-счета) с отсутствием понимания функционирования со всех заинтересованных сторон). Именно к таким выводам приходят в своих исследованиях рынка строительства известные агентства.

Рынок проектных работ также остро реагирует на кризисные явления в сфере строительства, поскольку находится в прямой зависимости. У игроков отрасли становится меньше работы, усугубляет ситуацию снижающий качество проектов демпинг некоторых компаний в сфере госзаказа.

Ситуация на рынке проектирования сейчас крайне неоднозначная. Не совсем здоровая конкуренция приводит, как и было указано ранее к демпингу и к обесцениванию многих проектных работ.

Сложившееся положение связано с проблемами законодательства в части исполнения Законов № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, согласно которым на торги могут выходить компании, не обладающие необходимыми техническими, трудовыми ресурсами, инженерными, технологическими возможностями для фактического исполнения работ.

Проектная документация в качестве готового продукта интеллектуальной деятельности представляет собой документацию, содержащую материалы в текстовой форме и в виде карт (схем) и

определяющую архитектурные, функционально-технологические, конструктивные и инженерно-технические решения для обеспечения строительства, реконструкции объектов капитального строительства, их частей, капитального ремонта, если при его проведении затрагиваются конструктивные и другие характеристики надежности и безопасности объектов капитального строительства (ч. 2 ст. 48 Градостроительного Кодекса Российской Федерации).

В соответствии со ст. 48 ГрК РФ архитектурно-строительное проектирование осуществляется путем подготовки проектной документации применительно к объектам капитального строительства и их частям, строящимся, реконструируемым в границах принадлежащего застройщику земельного участка, а также в случаях проведения капитального ремонта объектов капитального строительства, если при его проведении затрагиваются конструктивные и другие характеристики надежности и безопасности таких объектов.

Подготовка проектной документации осуществляется физическими или юридическими лицами, которые соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации, предъявляемым к лицам, осуществляющим архитектурно-строительное проектирование (часть 4 статьи 48 ГрК РФ). Эту подготовку могут осуществлять как сам застройщик, так и любое привлекаемое на основании договора застройщиком или заказчиком физическое или юридическое лицо, соответствующие указанным требованиям.

Проектная документация утверждается застройщиком или заказчиком. В случаях, предусмотренных статьей 49 Градостроительного Кодекса РФ, застройщик или заказчик до утверждения проектной документации направляет ее на государственную экспертизу. При этом проектная документация утверждается застройщиком или заказчиком при наличии положительного заключения государственной экспертизы проектной документации.

Не допускается требовать согласование проектной документации, заключение на проектную документацию и иные документы, не предусмотренные ГрК РФ. Проектная документация объектов капитального строительства и результаты инженерных изысканий, выполняемых для подготовки такой проектной документации, подлежат государственной экспертизе (ч. 1 ст. 49 ГрК РФ).

Результатом государственной экспертизы проектной документации является заключение о соответствии (положительное заключение) или несоответствии (отрицательное заключение) проектной документации требованиям технических регламентов и результатам инженерных изысканий, а также о соответствии результатов инженерных изысканий требованиям технических регламентов.

Статья 50 Градостроительного Кодекса РФ предусматривает право застройщика или заказчика (либо иного осуществляющее на основании договора с застройщиком или заказчиком подготовку проектной документации лица) направить проектную документацию и результаты инженерных изысканий, выполненных для подготовки такой проектной документации, на негосударственную экспертизу.

Негосударственная экспертиза проектной документации и негосударственная экспертиза результатов инженерных изысканий проводятся аккредитованными организациями на основании договора. Порядок проведения негосударственной экспертизы и порядок аккредитации организаций устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Помимо основных законодательных документов, регламентирующих деятельность проектной организации, описанных выше, любое проектное решение в зависимости от специфики его наполнения также должно соответствовать определенным обязательным и рекомендательным документам по строительству, в числе которых:

- СНиПы (строительные нормы и правила);
- СП (Своды правил по проектированию);

- СанПиНы (санитарные нормы и правила);
- ВСН (ведомственные строительные нормы);
- НПБ (Нормы пожарной безопасности);
- территориальные строительные нормы;
- НПРМ (нормативные показатели расхода материалов);
- документы органов госнадзора (инструкции, постановления, приказы, распоряжения, письма и проч.);
- ГОСТы и проч.

Помимо этого, проектная организация в обязательном порядке должна иметь свидетельство соответствующего СРО и должным образом быть оформлена на конкретно поименованные виды работ по основному и дополнительным ОКВЭД. Также необходима подтвержденная квалификация специалистов, создающих проектировочные решения, действующие документы и постоянное повышение квалификации (не реже 1 раза в 5 лет) согласно ст.55.5 п.8 ГрК РФ.

## **2.2 Характеристика организации**

ООО «Аркон» - предприятие «семейного» типа, основной деятельностью организации является проектирование жилых и общественных зданий и сооружений, осуществляет деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование, геолого-разведочные и геофизические работы, геодезическую и картографическую деятельность, деятельность в области стандартизации и метрологии, гидрометеорологии и смежных с ней областях, также работает еще в нескольких смежных направлениях, в том числе дизайн и авторский надзор.

Организация совсем «молодая», основана в 2016г. несколькими специалистами сферы проектировочных решений.

Численность постоянного персонала до 50 человек, приблизительно такое же количество привлекаемых специалистов.

В рамках основной деятельности Аркон проектирует как малоэтажное строительство, так и большие жилые комплексы, общественные и производственные здания.

У основателей компании внушительный послужной список спроектированных и возведенных сооружений различного назначения. Специалисты организации помимо архитектурных решений также осуществляют полный расчет конструктивных значений, прокладку сетей и прочего. В качестве диверсификации услуг организация также занимается дизайном помещений различной наполненности, авторским надзором за строительством и т.п.

Фирма является членом СРО, зарегистрирована в соответствии с законодательством и имеет все необходимые разрешения на осуществление деятельности.

Аркон сотрудничает с крупнейшими строительными организациями на рынке Красноярска и края.

Помимо объектов «под ключ» предприятие производит работы, начиная с анализа земельного участка, привлечения экспертных групп по испытанию грунтов и межеванию, сбору и анализу геологических данных, расчетам нагрузок для несущих конструкций и свай, и вплоть до визуализации объекта и фактическому исполнению согласно заявленного маркетинга до сдачи объекта и подбору при необходимости соответствующей мебели и прочих элементов наполнения и декора, а также разрабатывает отдельно разделы генплана, инженерных электрических сетей, водоотведения и водоснабжения, вентиляции, электроснабжения, пожарной безопасности и прочего, с учетом технических характеристик и расчета необходимых нагрузок, сопровождая выданную документацию на всех этапах экспертизы.

Организация позиционирует себя именно как фирма, которая может оказать полный спектр и комплект необходимых услуг по формированию строительного сооружения «от и до».

## **2.3 Анализ внутренней среды организации**

### *Организационная структура*

Организационное устройство ООО «Аркон», т.к. предприятие молодое и немногочисленное имеет достаточно простую схему функционирования.

Поскольку это Общество с ограниченной ответственностью, то уставной капитал организации в общем случае российской практики – 10 000 руб. Он распределен между двумя учредителями – Коржовым С.К. и Цымбал О.А. по 5 тыс.руб. соответственно.

Генеральным директором организации является Коржов Сергей Константинович. Согласно Уставу организации, принимают участие в распределении прибыли, осуществляют контроль за деятельностью организации и принимают решения о назначении генерального директора – Участники Общества (учредители) посредством Общего собрания Участников Общества – высшего органа управления. Единоличным исполнительным органом Общества является Генеральный директор, избирается Общим собранием Участников Общества в общем порядке сроком на 5 лет.

Бухгалтерский учет на предприятии осуществляется с помощью аутсорсинга. Финансовый, управленческий и стратегический менеджмент в организации осуществляется совместно ГАПом, ГИПом и Генеральным директором.

В целом, что касается внутреннего распределения организационной структуры, она выглядит следующим образом (используемые сокращения ГАП- главный архитектор проектов, ГИП – главный инженер проектов), представлена на рисунке 1.

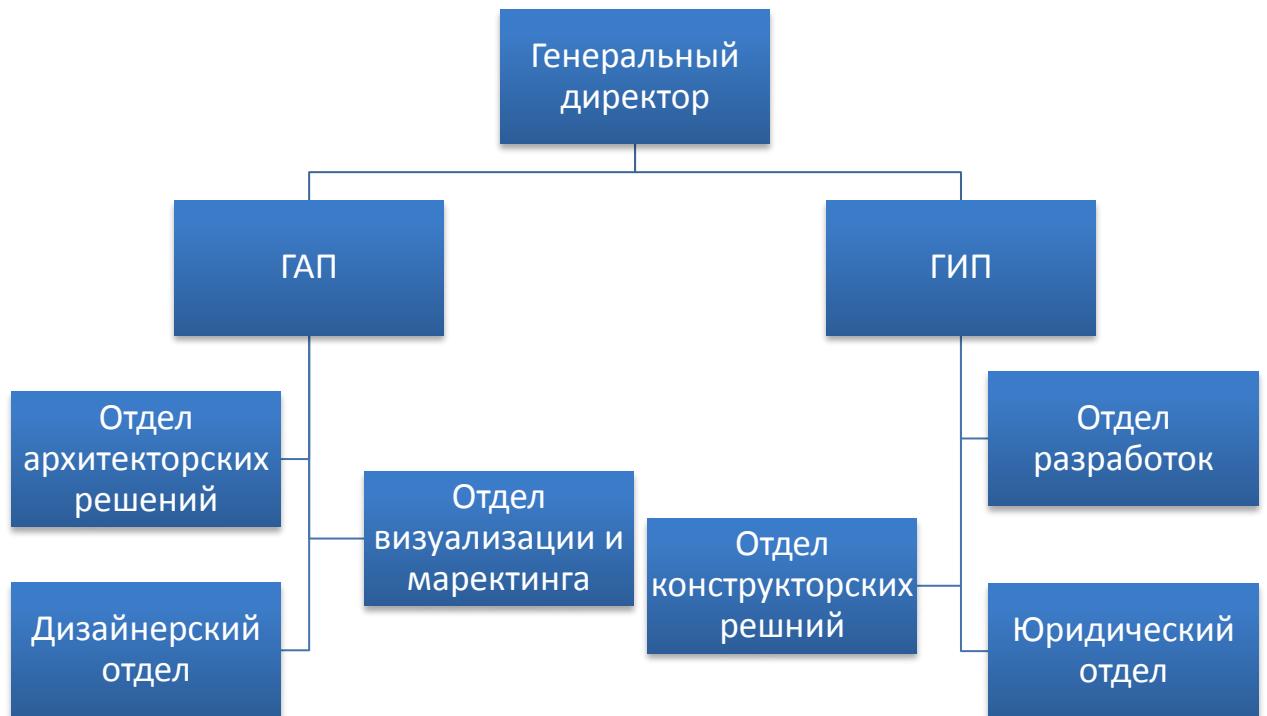


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Аркон»

В целом классифицировать организацию можно следующими характеристиками:

1. По способу образования: полуформальная организация, обладающая правом юридического лица, функционирование которой частично закреплено в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации, тем не менее, ключевые должности занимают специалисты давно и тесно работающие друг с другом. Соглашения принимаются на основе большого лимита доверия к профессиональным особенностям специалистов;

2. По целям: коммерческая организация, деятельность которой направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, выполнения работ и оказания услуг;

3. По виду деятельности: хозяйственная организация (производящие, научно-производственные, посреднические и др.);

4. Особенности взаимодействия отдельных элементов организации: больше подходит к типу органической организации (термин впервые введен английскими исследователями Т. Барнсом, Д. Сталкером в 1961 г.) характеризуются такими признаками как размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, слабая иерархичность, немногочисленность правил и процедур, свобода выбора вариантов деятельности, постоянная смена приоритетов деятельности, связей, оценка результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений. Эффективны в условиях нестабильной внешней среды;

5. По форме собственности: частная организация;

6. По размерам организации: микропредприятие, небольшая среднесписочная численность (более 15, менее 60 человек), балансовая стоимость активов менее 120 млн руб., при этом доход от предпринимательской деятельности за истекший год не более 800 миллионов рублей;

7. По широте производственного профиля: специализированные организации;

8. По принадлежности капитала: национальное предприятие - предприятие, капитал которого принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией основной компании.

Таким образом, организация имеет, наверное, самый распространенный на текущий момент в Российской Федерации вид характеристик.

### *Организационная культура*

Организационная культура - это целостная система ценностей, представлений, образцов поведения и символов, разделяемых членами организации. Организационная культура на предприятии не закреплена документально, но согласована «идейно» руководителями и поддерживается всеми сотрудниками фирмы.

Миссия организации: «Выполнять проектные и научно-исследовательские работы в строгом соответствии с действующим законодательством, требованиями заказчиков, корпоративными стандартами с безупречным качеством, следуя принципам устойчивого развития на благо России и других регионов».

«Проектирование зданий и сооружений для нас – подобно работе над скульптурой, мы идем по пути от большего к меньшему, набирая объем изначально и нанося мелкие штрихи в конце. Порядок нашего анализа и основных проектных принципов не зависит от функционального назначения объекта. Здания и сооружения, будь то детский сад или складской комплекс, всегда эксплуатировались, эксплуатируются и будут эксплуатироваться человеком, и именно человек с его потребностями – есть наше все».

Миссия организации основана на трех ценностях:

- открытость (любознательность, живость ума и умение вести диалог);
- ответственность (проектирование — это обязательство по безопасности эксплуатации);
- энтузиазм (сочетание дерзости, увлеченности и вкуса к новым задачам).

Цели организации:

- формировать долгосрочные и надежные отношения с каждым Заказчиком на основе индивидуального подхода и безусловного выполнения принятых обязательств;
- выполнять для Заказчика при необходимости полный комплекс инженерных услуг: предпроектные и консалтинговые; проектные и изыскательские; рабочее проектирование и получение согласований и заключений;
- предоставить обществу новейшие научно-технические проектные и технологические решения в отрасли и строительстве;
- производить высококачественную проектную продукцию в соответствии с требованиями нормативных стандартов;

- постоянно развивать и укреплять интеллектуальный и инновационный капитал организации;
- сокращать время разработки проектной продукции, совершенствовать процедуры ее внедрения на предприятиях-заказчиках;
- внедрять и совершенствовать системы управления и планирования проектных работ;
- предоставлять клиенту полную информацию для принятия правильных решений.

Задачи организации:

- разработка и реализация высокотехнологичной качественной проектной документации;
- выполнение проектных работ по полному циклу «обоснование инвестиций – комплексное проектирование – получение согласований»;
- сопровождение Госэкспертизы;
- авторский надзор для действующих и новых предприятий;
- развитие научно-технического потенциала организации;
- постоянный поиск потребной покупателю новой продукции;
- выполнение требований Заказчика с учетом действующих нормативных документов;
- разработка проектной документации в соответствии с требованиями природоохранного законодательства.

Ориентир, тем ни менее, как у любого коммерческого предприятия направлен на получение прибыли.

Таким образом, можно заключить и объединить, что, исходя из представленных данных и анализа предприятия, в разрезе анализа внутренней среды организации прослеживаются следующие аспекты, тем или иным образом, влияющие на оценочную характеристику фирмы и дающие ей возможности или же ограничивающие ее в том или ином аспекте деятельности. Обобщенная информация представлена в таблице 1.

Таблица 1- Влияние факторов внутренней среды на организацию

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Факторы внутренней среды	<ul style="list-style-type: none"> <li>- собственные высококвалифицированные и привлеченные специалисты</li> <li>- широкая сеть поставщиков материалов с предлагаемыми бонусами, в т.ч. импортных с возможностью выбора ценовой политики</li> <li>- возможность за счет ведения работы «от заказа до порога» предоставления услуг по сопровождению на всех этапах собственными силами без привлечения сторонних организаций</li> <li>- соответствующее современным требованиям производственное обеспечение деятельности (техническое оснащение, лицензионное ПО)</li> <li>- известность ключевых специалистов и доверие к «имени», авторитет среди конкурентов</li> <li>- постоянное расширение и ориентация на нужды и потребности Заказчиков</li> <li>- возможность работы на территориальной удаленности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четкой стратегии развития, попытки распыляться на все предлагаемые проекты сразу</li> <li>- решения, принимаемые ситуативно</li> <li>- ориентир на получение прибыли в отчетном периоде, а не на развитие бизнес-модели, т.е. отсутствие долгосрочного планирования, неясное позиционирование</li> <li>- превалирование управленческих решений на основе межличностного отношения</li> <li>- при «смежном» проектировании, необходимость поиск и привлечения узконаправленных специалистов (увеличение времени исполнения и стоимости работ), необходимость, но невозможность на текущий момент расширения штата при работах с большим объемом задач</li> <li>- недостаточные маркетинговые усилия по продвижению бренда</li> </ul>

Т.е. исходя из обобщенных данных, четко прослеживается, что организация, как и любая другая обладает рядом сильных и слабых сторон, которые должна учитывать при разработке стратегического планирования, чтобы грамотно ими воспользоваться и управлять.

## 2.4 Анализ внешней среды

*Факторы прямого воздействия, анализ конкурентной среды, анализ 5 сил Портера*

Среди факторов, влияющих на организацию выделяют потребителей, конкурентов, поставщиков, органы власти и законы.

Эти факторы оказывают на деятельность организации наиболее сильное влияние. Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на организацию и сами испытывающие на себе прямое влияние организации.

Потребителями услуг в сфере проектирования являются физические и юридические лица (чаще строительные компании).

Области предлагаемых услуг описывались ранее, как и говорилось, возможны отдельные виды работ и полноценное сопровождение строительства «с земли» до сдачи объекта.

Основными потребителями услуг являются организации и физические лица г.Красноярска и региона.

Для привлечения новых клиентов постоянно учитываются современные методы разработки и анализа строительства, анализа и составления проектной документации, а также современные тенденции в сфере девелопмента и дизайна.

Таким образом, именно «вкусовые» предпочтения потребителей влияют на итоговые решения при архитектуре и проектировании. Кроме того, организацией разрабатывается система дополнительных услуг, как например, при комплексном дизайне помещения – подбор соответствующей мебели, либо же, если брать крупнее, при проектировании придомовой территории вплоть до поиска подходящего и безопасного покрытия детской площадки, использование лучших из предложенных на рынке материалов для прокладки инженерных сетей и проч.

Конкурентная борьба заставляет постоянно искать альтернативные подходы к Заказчику, т.к. несмотря на достаточно низкую плотность проектных организаций, представленных на красноярском рынке, эта сфера деятельности, где очень большую роль имеет имя архитектора и сотрудничество со строительными компаниями (у которых все чаще есть свои собственные проектные отделы).

В общем, по запросу открытой системы 2ГИС в городе по состоянию на май 2019г. свободной выборкой насчитывается порядка четырехста организаций подобного типа.

Ранее организация участвовала в различных тендерах с целью привлечения сторонних заказчиков и большей финансовой свободы, часть из

которых выиграла. Однако некоторые предполагаемые, весьма доходные объекты строительства, так и остались либо на стадии проекта, либо же плана по реализации, даже с учетом выкупленной под строительство земли. Некоторые заказчики предпочли воспользоваться услугами менее квалифицированных, но более дешевых проектных организаций, изменив целеполагание с архитектурных решений (т.е. красивое, грамотное, комфортное жилье) на простое заполнение земли стандартными многоэтажками. Опять же, наблюдается вариативность решений строительных компаний в пользу более простой реализации, без претензий на уровень жилья (до этого рассматривались проекты дорогих, элитных многоэтажных комплексов).

Множество проектных организаций в городе, не закрепленных за строительными фирмами, из-за отсутствия объемов работ, были вынуждены либо распустить штат, либо закрыться. Плюс ко всему очередной строительный кризис, явно просматривающийся в текущей рыночной ситуации.

Можно выделить несколько организаций, избежавших подобных трудностей, в частности «Арбан» и «СМ. Сити» за счет факта полностью привлеченного инвестиционного капитала и определенной деловой репутации. «Арбан» пользуется услугами различных проектных организаций, в том числе таких, как «А2», «Тектоника», «Творческая мастерская архитектора Суздалева Ю.Н». Последние, несмотря на непродолжительное сотрудничество с «Арбаном», являлись все же основными проектировщиками строительной компании «Реставрация», которая в текущий момент уже вошла в стадию банкротства. И насколько известно из личных источников, ТМА Суздалева сейчас также испытывает трудности с поиском Заказчиков. Более узконаправленные проектные команды формата «СибВАМИ», «ПромстройНИИпроект» работают на проектирование специфичных производственных решений для «РУСАЛа» как в случае с первыми, и для городских основных объектов как в случае со вторыми.

В целом, все выше описанное дает представление о том простом факте, что, несмотря на не перенасыщенность рынка проектными организациями, заказчики зачастую поделены между основными проектировщиками, во главе компаний стоят давно и хорошо всем известные лица, и попасть на данный сегмент рынка, а тем более занять определенную нишу весьма сложно.

Даже предпринимая попытки привнести что-то новое в проектирование («Тектоника» пробовала открыть фирму, занимающуюся оценкой и удешевлением/оптимизацией уже готовых проектов), большинство организаций вынуждено соглашаться на любой подвернувшийся проект, жертвуя собственными отличительными чертами в стилях архитектурных концепций и видения проектных решений.

Стоит также добавить, что если строительная компания не имеет своего собственного проектного отдела, чаще всего направляет исходные данные для формирования коммерческого предложения в несколько проектных организаций (чаще всего это происходит через личные связи, а не посредством конкурса). Далее простой алгоритм – кто соглашается проектировать за меньшую стоимость и в более сжатые сроки, тому и заказ. Однако ранее уклон чаще уходил именно в представленную концепцию, ее функциональный и архитектурный облик.

Более сложные и интересные проекты, даже при наличии финансирования, зачастую отдаются специалистам в Москву или Екатеринбург (высокоэтажное строительство, сложные инженерные сооружения, хотя в последнем варианте лидером является «Краевой инжиринговый центр»).

В оценке данной отрасли проектирования необходимо учитывать специфику этого сегмента. Рынок проектирования не перенасыщен, но проникновение на него затруднено. Заказчиков итоговой продукции крайне небольшое количество и чаще всего они распределены и закреплены за определенными проектировщиками.

На сегодняшний день, как это ни печально, архитекторы зачастую, пытаются просто выжить, без развития и долгосрочных целей, привязывая проверенные и стандартные решения жилых комплексов к новой территории, с учетом подведенных к ней коммуникаций и геодезии. Иногда проводится конкурсная основа под какой-либо жилой массив или инженерные сооружения, но зачастую, итог все тот же – проект либо не стартует дальше, либо уходит к тем, кто готов работать за меньше, но на износ.

Помимо прочего интересен и важен следующий конфликт интересов – это отношение общественности к архитектуре и проектированию. Все упирается в непонимание процесса строительства. Потребитель хочет купить дешевую квартиру с хорошей и грамотной планировкой, развитой инфраструктурой (двор, парковка, здания социального назначения), но, как ни печально, это практически взаимоисключающие понятия. До сих пор реализация жилья происходит на основе сарафанного радио, все мы слышали, что «Южный берег» это дорого, престижно и качественно, а в «Покровском» люди смотрят друг другу в окна и т.д. и т.п. Мнение о том или ином жилом комплексе, а как следствие его покупательская способность зависят от восприятия общественности. На деле алгоритм носит примерно следующий характер: застройщик (инвестор) покупает землю и пытается максимально (в рамках существующих и не соответствующим реальности ГОСТов) забить ее жилыми метрами, жертвуя зелеными насаждениями, парками, садиками и парковками. Ему нужны доходы, с этой идеей он приходит к проектировщику и просит использовать текущий участок максимально эффективно, но при этом сделать так, чтобы люди хотели там покупать жилье. Итог известен.

#### *Анализ 5 сил Портера:*

1. Рыночная власть поставщиков - в сфере проектировочных услуг не имеет большой силы, так как тут скорее идет речь о техническом и программном обеспечении, а в данном контексте примерно все организации пользуются стандартными продуктами;

2. Рыночная власть потребителей - данная сила показывает, в какой степени покупатели могут повлиять на организацию. И само собой, раз мы говорим о сфере услуг по предоставлению проектных решений, то данный показатель более чем велик;

3. Уровень конкурентной борьбы - опять-таки подробно описанный ранее механизм функционирования, где рынок не насыщен, но борьба за клиента крайне высока;

4. Угроза появления продуктов-заменителей - результат работы в данной отрасли – продукт интеллектуального труда и личных специфических качеств специалистов, т.е. как следствие мало заменяемый ресурс;

5. Угроза появления потенциальных новичков - оценить этот пункт можно с помощью оценки высоты барьеров входа или иначе с точки зрения сложности попадания на рынок услуг. Чтобы начать бизнес в данной сфере, нужно иметь существенный опыт и уже созданное «имя», получить лицензию и членство в СРО – все это, усложняет вход на рынок. И если говорить о дизайне, тот тут рынок наводнен молодыми амбициозными вчерашними выпускниками, но в формате проектирования крайне важен опыт работы и репутация.

Таким образом, оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент ООО «Аркон» не грозит высокий уровень угрозы со стороны поставщиков, заменителей, потенциальных новичков, но со стороны потребителей и самой конкурентной борьбы уровень достаточно высок. Организации есть над чем работать и к чему стремиться.

По итогу, любая, и в том числе данная проектная организация, на сегодняшний день, наиболее сильно зависит от экономической ситуации через связь с заказчиком (строительной фирмой), социокультурные (отношение к конечному продукту прямого потребителя) и политические факторы. В условиях нестабильной экономики, направленности населения на удержание собственных средств и зависимости от связей в

административных кругах вариативность стратегии сводится к элементарному выживанию.

#### *Факторы косвенного воздействия, анализ макросреды*

К факторам косвенного воздействия относят состояние экономики, технологические нововведения, изменения в политической системе общества, трансформацию общества и его культуры, групповые интересы. В отличие от факторов прямого действия, факторы косвенного воздействия не влияют на деятельность организации непосредственно, хотя их наличие оказывается на ней, т.е. под средой косвенного воздействия понимаются факторы, не оказывающие немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, влияющие на неё.

Социально-культурные факторы – отношение людей к работе и качеству жизни, демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей. На настоящий момент растет уровень образованности, появляется стремление людей не просто зарабатывать деньги (мотив - оплата труда), но и самоутвердиться и самореализоваться (мотив - внутреннее вознаграждение, мотивирование потребностей верхнего уровня), это влечет за собой желание повышения качества жизни, что влияет на увеличение спроса жилья более комфортного и логически проектированного класса.

Как подтверждение – несмотря на иногда необоснованно завышенную стоимость, достаточно высокий показатель окупаемости ЖК формата «Южный берег», «Образцово», «Кленовый дворик» и т.п.

Но проектная деятельность достаточно строго подчиняется ГОСТам и законодательству. Как было указано ранее, архитектурское бюро хочет привнести уникальный стиль и комфорт в создаваемый проект жилья, но Заказчик чаще всего хочет в рамках «дозволенного» использования участка строительства использовать максимальную отдачу по прибыльности, удешевив и урезав предлагаемые решения до допустимых значений.

Опять-таки большая закредитованность населения, общее нестабильное состояние рынка строительства и экономики в целом уменьшает спрос на жилье и увеличивает отношения риска населения к долевому строительству. Количество обманутых дольщиков, даже при текущем изменении законодательства, которое по сути исключает уже само понятие долевого строительства, формально за отсутствием легитимных подзаконных актов, все еще растет, люди остаются без жилья, без средств, и как по цепочке о решениях формата дизайна уже речи вовсе быть не может.

В строительной среде достаточно сложное и нестабильное окружение, эта сфера постоянно изменяется и далеко не всегда в позитивную сторону. А как было указано ранее, проектная и строительные сферы имеют очень тесную корреляцию между собой.

Анализ внешней среды заключается в выделении наиболее значимых экономических, политических, социальных, технологических и прочих факторов, которые могут оказать влияние на деятельность организации. Основная задача, стоящая перед руководителем, проводящим анализ внешней среды, заключается в определении потенциальных угроз и новых возможностей, с которыми может столкнуться организация.

Анализ внешней среды дает возможность разработать ситуационные планы, которые вступят в действие в том случае, если один из факторов внешней среды в какой-то момент изменится.

Отличие анализа внешней среды от анализа внутренней среды состоит в том, что факторный анализ в этом случае проводить значительно труднее. Оценить точное влияние того или иного внешнего фактора на показатели деятельности организации вероятно с определенной степенью допущения. Во внешней среде мало факторов, влияние которых можно точно просчитать.

Для анализа внешней среды в границах которой функционирует компания можно выделить целый ряд факторов, влияющих на возможности ее развития., для этого используется методика Т.Е.М.Р.Л.Е.С. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) или более простой вариант

STEP-анализ. Данный анализ позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации. Каждый из этих факторов подвергают соответствующему анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать при работе в данной сфере и какие здесь открываются позитивные возможности. Названные причины удобно анализировать с учетом различных (в основном долгосрочных и среднесрочных) перспектив, когда необходимо предугадать, какие изменения ожидают компанию в будущем, и подобрать стратегии, максимально адекватные складывающейся ситуации.

Поскольку наблюдается весьма сильная корреляция между отраслью строительства и проектирования, т.к. существует прямая зависимость одного от другого, поэтому в анализе используется смешанная оценка факторов, влияющих на оба эти сегмента рынка.

Итак (здесь и далее) в ходе личностной и экспертной оценки факторов STEP анализа (состав экспертной группы: Коржов С.К. – генеральный директор ООО «Аркон», ГАП – Цымбал О.А., ГИП – Коянкин А.С., ведущий специалист отдела тендерных закупок ООО «Викинг» - Гаврилова Т.А.) используется взвешенный вес того или иного фактора и его влияние на основе нескольких экспертных мнений специалистов имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизе, приходим к следующим выводам, которые для удобства можно объединить в сводную таблицу с более подробным описанием ниже:

Факторы, которые практически не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу. Оценка силы влияния фактора — это субъективная оценка. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где: 1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 — только значимое изменение фактора влияют на прибыль компании; 3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в прибыли компании.

Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ факторов внешнего влияния на проектную деятельность

Описание фактора	Описание влияния:	Оценка влияния
Экономические факторы:		
Стадия экономического цикла (депрессия)	В свете состояния сегодняшней экономики, а также на примере предыдущего кризиса 2008 года, легко заметить прямое воздействие на строительный (а как следствие, ввиду прямой и тесной связи) и проектный бизнес. Привлекать средства заемщиков все сложнее, расчет с подрядными организациями производится квадратными метрами, которые весьма трудно реализовать с учетом к тому же медленного и некачественного строительства (из-за всех тех же проблем с финансированием). И даже значительный демпинг в данном случае не помогает, т.к. у населения элементарно нет свободных денег и сбережений, а кредитные обязательства люди боятся брать из-за нестабильной экономической обстановки, предполагаемого дефолта и вообще неутешительных прогнозов на будущее.	3
Доступность кредитования	В предыдущем году, для стимулирования строительства правительство поддерживало государственными программами кредитование именно строящегося жилья (чем в свою очередь, нанесла урон по рынку вторичного жилья). И сейчас, многие решения по приобретению жилья зачастую связаны именно с доступностью и разумностью ипотечного кредитования, т.к. в большинстве своем жилье приобретается именно при помощи заемных средств.	3
Уровень доходов потребителей	Покупка долевой собственности подразумевает наличие сколько-нибудь свободных денежных средств и более-менее стабильное финансовое обеспечение, опять-таки на фоне нынешней ситуации, снижения реальных доходов потребителей, ненадежность гарантий постоянного и стабильного дохода, люди стараются не вкладывать свои сбережения (если таковые имеются) в рискованные предприятия. С другой стороны, инвестирование в строительство наиболее выгодно, т.к. наиболее доходно, в конечном итоге все так или иначе сводится именно к обладанию необходимым капиталом.	3
Курсы основных валют, инфляция	К сожалению, основное сырье и техника, закупаемые строительными организациями, оценивается в у.е. Соответственно нестабильность российской валюты сразу и прямым образом бьет по данному сектору. В 2008-2009 годах первый удар пришелся именно на этот сегмент. Плюс прыжки ключевых ставок ЦБ, постоянно растущие цены на продукты продовольствия, а ныне ощущимые колебания цены за баррель нефти (а далее удар по абсолютно всем секторам экономики) создают условия крайней финансовой нестабильности.	2
Социальные факторы:		
Доходы, их распределение	Все возвращает к тому, что уровень доходов населения, их распределения, не предполагает инвестирования.	2
Стиль жизни	С течением времени меняется сам подход к жизни, чаще всего молодые люди теперь не копят годами на то, чтобы расширить свои жилищные условия, а устраиваясь на первую более-менее стабильную работу оформляют ипотеку и предпочитают жить в собственной малогабаритной квартире с последующим расширением (часто оформляя ипотеку в ипотеке), тем самым создавая небывалый спрос именно на небольшие по метражу квартиры.	2
Демографическая обстановка	Учитывая возрастные характеристики и демографические волны можно легко проследить, как увеличивается спрос именно на однокомнатные и квартиры-студии среди поколения в возрасте 20-30 лет, и как развивается спрос на расширение среди населения более старшего возраста.	2

## Окончание таблицы 2

Политико-правовые факторы:			
Государственное влияние на отрасль		Вся проектная деятельность жестко стандартизирована нормативами, ГОСТами и прочими актами, контролирующими использование любых коммуникационных сетей, проекты и само строительство. Несколько лет назад была отменена обязательная государственная экспертиза, нишу тут же наводнили множество негосударственных экспертиз, которые в свою очередь наперебой предлагают свои услуги. Но суть остается все той же, практически любое решение архитектору и конструктору приходится доказывать эксперту, т.к. за множество лет типового строительства сложились определенные схемы проектирования, и отступить от стандарта, практически всегда значит столкнуться с непониманием. Кроме того, все проектные организации как указывалось ранее в обязательном порядке должны состоять в СРО (тут же возникают дополнительные финансовые сложности в части членских взносов, взносов на компенсационный фонд и ограничение по суммам сделок), иметь разрешения на отдельные виды работ по всем разделам (водоснабжение, электрика, водоотведение, сети связи, охрана окружающей среды и т.д. и т.п.). Кроме того, любой строительный объект должен пройти публичные слушания и получить одобрение главного архитектора города, а чаще всего напрямую мэра. И тут просматривается прямое влияние личной взаимосвязи с правящей верхушкой локального масштаба, лояльность определенных структур и людей, от которых зависит вероятность получения разрешения на строительство	2
Изменения законодательстве	в	Изменения в нормативной базе довольно часто заставляют пересматривать уже готовые архитектурные и конструкторские решения, если объект еще не успел получить разрешение на строительство и пройти экспертизу, т.к. само по себе проектирование - процесс долгосрочный и тесно взаимосвязанный между внутренними сегментами работы, т.е. одно изменение (чаще все-таки не критичное) в разделе водоснабжения или охраны окружающей среды, может повлечь за собой пересмотр всех сетей и планировочных решений проекта.	2
Технологические факторы:			
Изменения технологии производства, появление новых материалов продуктов.	в и	По большому счету данные факторы больше связаны непосредственно со строительством, нежели с проектированием. Однако, проектируя, архитекторы и конструкторы закладывают определенную спецификацию (т.е. подбирают качества материалов и их разновидности для достаточности расчетов), а потому должны быть в курсе существующих материалов и способов их изготовления. И все же, в большей степени, успешность и умение использовать изменения во внешней технологической среде, зависят от навыков и альтернативного, гибкого мышления архитекторов и конструкторов. В части средств, используемых непосредственно проектировщиками, относится программное обеспечение и высокая степень владения оными.	1
Надежность и формы защиты прав на интеллектуальную собственность		Любой проект – результат деятельности специалистов и организаций, в которой они работают, а потому защищен законом об авторском праве, особо уникальные решения, которые меняют принцип и подход к расчетам нагрузок и представлению о деятельности в целом, также всегда защищены законодательно. Однако, авторские права чаще всего являются ничтожными и не отчуждаются, сами решения проектирования не выносят отдельно от готового проекта, и чаще всего в договоре с заказчиком отдельно прописывается пункт об использовании, изменениях и реализации итогов интеллектуального труда.	1

Данный анализ степени влияния тех или иных факторов дает предпосылку для составления STEP-анализа (таблица 3).

Таблица 3 - STEP – анализ ООО «Аркон»

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ухудшение позиций конкурентов за счет упрощения решений и использования готовых проектов на новой территории, а также уникальности представляемых решений;</li> <li>- направление средств в маркетинг, узнаваемость организации и привлечение физических лиц как Заказчиков в сферу дизайна и малоэтажного строительства</li> <li>- слабая конъюнктура в качественном аспекте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не смотря на слабую конкуренцию на рынке, за счет специфики работы, присутствие «закрепленных» крупных игроков за строительными компаниями, и в то же время обилие дизайнерских фирм для частных лиц</li> <li>- выход на рынок новых конкурентов, екатеринбургских и московских специалистов (используют ту же возможность удаленной работы, и прохождение экспертизы на московских площадках, где процесс проще)</li> </ul>
Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- распространение и расширение географии работ на близлежащие регионы</li> <li>- участие в тендерах на проектирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность реализации предпроектной документации, готовность конкурентов делать менее качественный и уникальный, но все равно подходящий продукт, за меньшие деньги</li> </ul>
Экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшение инвестиционного климата в стране (в части кредитования жилищных займов);</li> <li>- снижение инфляции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ухудшение положения доходов населения, общая нестабильность экономической ситуации</li> </ul>
Социально-демографические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переориентация населения на собственное жилье, а не арендуемое, направленность «лучше раньше»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недоверие населения сфере строительства;</li> <li>- рост налогов</li> </ul>
Спрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденция к покупке жилья «на будущее», стремление к комфортному уровню жилья</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невнятное законодательство и слабая защита прав инвесторов приводят к переориентации на покупку готового жилья вторичного рынка, как следствие падение спроса на строительство и соответственно проектирование</li> </ul>

Таким образом, в ходе проведенной аналитики мы получаем общее представление о среде функционирования организации, которое можем и которое в общем-то необходимо использовать и учитывать в дальнейшем при разработке и стратегическом планировании, поскольку все описанные факторы так или иначе влияют на деятельность организации.

## 2.5 Сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами рынка, SWOT-анализ

С учетом всего вышеописанного, собранных и проанализированных данных и метода экспертных оценок (состав экспертной группы поименован при оценке влияния факторов) составим матрицу SWOT-анализа (таблица 4).

**Таблица 4 - SWOT-анализ**

ООО «Аркон»	<p><b>Сильные стороны – S:</b></p> <p>S1 Соответствующее техническое оснащение, позволяющее выполнять весь комплекс необходимых услуг (ПО, обеспечение техникой, способной представлять визуальные варианты проектных решений);  S2 Высококвалифицированный персонал;  S3 Качественный «продукт», отвечающий ГОСТам, СНИПам, проектировочным задачам (гарантия успешного прохождения госэкспертизы, ведение техдокументации до положительного заключения);  S4 Известность и авторитет ведущих специалистов (региональный уровень, доверие к имени авторов проекта, признание уникальности видения);  S5 Широкий ассортимент смежных услуг (помимо разработки основных техрешений возможность «комплектовать» объект через наложенные связи с поставщиками строительных и декоративных решений);  S6 Полный цикл сопровождения проекта, комплексное обслуживание (полученные разрешения от геолого-исследовательских работ до авторского надзора);  S7 Возможность работы на территориальной удаленности в режиме 24/7.</p>	<p><b>Слабые стороны – W:</b></p> <p>W1 Неустановленная стоимость работ (разбег стоимости в зависимости от текущих нужд предприятия и давления самого заказчика);  W2 Неясное позиционирование деятельности (распыление в разного рода, хоть и дополняющие друг друга, услуги и направления без четкой фокусировки на основной деятельности);  W3 Отсутствие единой корпоративной стратегии развития компании (непроанализированный набор СЗХ);  W4 Недоукомплектованность штата  W5 Ориентация на сбыт, а не маркетинг;  W6 Нечеткое функциональное управление, размытые фактически границы оргструктур;  W7 Недостаточные усилия по продвижению (отсутствие направленных маркетинговых действий, привлечение заказчиков путем «сарафанного радио», отсутствие уникального торгового предложения и позиционирования, отсутствие образа компании как такового, отсутствие рекламной компании, т.е. отсутствие как таковой идентификации организации);  W8 Недостаточный анализ внутренних и внешних факторов деятельности предприятия.</p>
Возможности – O: O1 Недостаточная «глубина» и упрощение	<p>SO – стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка концепции сотрудничества с новыми</li> </ul>	<p>WO – стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка мероприятий по усилению конкурентных преимуществ (продукция, услуги,</li> </ul>

## Окончание таблицы 4

<p>результатов работы конкурентами;</p> <p>O2 Незанятые рынки в других регионах (проектирование жилых, общественных, производственных зданий, геодезические исследования);</p> <p>O3 Увеличение числа государственных программ/проектов/конкурсов на исполнение проектных решений;</p> <p>O4 Продвижение имени бренда и специалистов за счет проектов в других регионах и сотрудничестве с прочими крупными организациями через подряд (работы в симбиозе с прочими проектными организациями в стремлении выделить уникальность видения перед строительными организациями);</p> <p>O5 Спрос на оперативную корректуру имеющихся технических и архитектурных решений из-за изменения законодательства в части строительства (описаны в п. 1.1 настоящей работы);</p> <p>O6 Ежегодный выпуск менеджеров, маркетологов и специалистов др. специальностей необходимых для эффективного управления бизнесом.</p>	<p>партнерами, увеличение доли рынка (S2, S3, S4, S5; O1, O2, O4);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектная деятельность разработка проектов на основе открытых заявок, охват новых рынков (S1, S2, S3, S5, S6, S7, O2, O3, O5);</li> <li>- совершенствование готового решения предлагаемого формата (S1, S2, S3, O1, O4, O5).</li> </ul>	<p>сотрудничество) (W1, W2, W4, W5; W7, W8, O1, O4);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение рекламной кампании в Интернете на бизнес-порталах, в бизнес-журналах (W1, W2, W3, W5, W7; O2, O3, O4);</li> <li>- обучение менеджеров компании эффективному управлению (W4, W5, W9; O6).</li> </ul>
<p>Угрозы – Т:</p> <p>T1 Конкуренция через демпинг и прочно занятые позиции у строительных организаций крупными игроками на подряде;</p> <p>T2 Приход квалифицированных конкурентов из соседних регионов;</p> <p>T3 Ухудшение экономической ситуации в целом, снижение темпов строительства</p> <p>T4 Недоверие к сфере строительства «нового/первично го» жилья со стороны населения, уход спроса в сторону вторичного приобретения (в т.ч. неопределенность законодательства в отношении долевого строительства);</p> <p>T5 Появление более высокотехнологичных решений на рынке (BIM технологии).</p>	<p>ST – стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение сбытовой сети, сотрудничество с прочими строительными и подрядными организациями (S1, S2, S5, S6, S7, T1, T2, T3);</li> <li>- разработка и предоставления «пакетности» услуг по ведению объекта от архитектурного решения до сдачи (S1, S2, S3, S5, S6, T1, T2, T5).</li> </ul>	<p>WT – стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение стоимости продукции через акцент на качестве результата (W1; T5);</li> <li>- сотрудничество с другими производителями (W7, W8, T3, T4, T5) (Попытаться войти в число проектных бюро, предлагающих услуги проектирования с учетом более качественных, но конкурентных по цене материалов, и расширять перечень услуг, сделав акцент на качестве и уникальности интеллектуального результата, также предложить сотрудничество с собственными поставщиками материалов, используя скидки и бонусы);</li> <li>- переквалификация и подготовка управленческих кадров (W1, W2, W3, W6, W7, T1, T2, T5).</li> </ul>

Организацией был создан ряд конкурентных преимуществ, являющихся платформой для дальнейшего успешного развития.

Широкий ряд услуг – способность комплексно удовлетворять потребности самых взыскательных клиентов, помимо основных направленностей, указанных ранее, организация занимается изыскательскими работами и способна проектировать производственные и промышленные помещения. Сейчас активно идет процесс привлечения клиентов данного сектора.

С учетом специфики и узко направленности характера реализуемых решений, все-таки внушительный опыт и высокие профессиональные навыки исполнителей, позволяющие работать в широком спектре предоставляемых услуг и удаленно.

Но не стоит забывать, что представленная в работе организация не производящая продукцию предприятие, а фирма, предлагающая услуги интеллектуальной деятельности. А потому в текущем анализе бесполезно оперировать цифрами. Фактически успешность подобного рода организации строится в первую очередь на портфолио компании, а самое главное, ее ведущих специалистов, и да, грамотном стратегическом планировании. Ибо мало быть «молодцом», нужно еще уметь зарабатывать на этом

## **2.6 Экономический анализ деятельности**

В анализе финансово-хозяйственной деятельности ООО «Аркон» будем опираться непосредственно на бухгалтерский баланс предприятия по состоянию на начало и конец 2018г., отчет о прибылях и убытках, а также некоторую инсайдерскую информацию и знания, полученные в ходе работы более 6 лет на предприятиях подобного типа.

Поскольку ООО «Аркон» микропредприятие, то использует упрощенную систему налогообложения по принципу «Доходы минус расходы». В связи с этим стандартные расчеты экономических показателей

нерелевантны, т.к. не предоставлена расшифровка к балансу и имеет место быть недостаточность данных.

Однако, исходя из данных бухбаланса, отчета о прибылях и убытках, а также собственных знаний специфики данной деятельности можно прийти к некоторым выводам (данные отчетные формы не были предоставлены для размещения в рамках данной работы, но предоставлены для ознакомления с суммарными показателями, на основании которых и будет произведен анализ).

Если отталкиваться напрямую от данных показателей финансового результата, то в динамике прослеживается ухудшение показателей деятельности, представлены в таблице 5:

Таблица 5 – Анализ показателей деятельности в динамике

Отчетный период	Описание деятельности	Результат	Отклонение
2016	открытие организации (третий квартал), отсутствие фактически реализованных работ, затраты на покупку оборудования/программного обеспечения, найм персонала и проч.	убыток 501 тыс. руб. (авансирование работ и привлеченный капитал (условия безвозмездного пользования))	-
2017	работы в рамках деятельности по проектированию ЖК под который изначально открывали организацию	чистая прибыль 1301 тыс. руб.	1801 тыс. руб.
2018	Потеря постоянных объемов работ в связи с юридическими сложностями и финансовыми сложностями у заказчика, поиск и нахождение кратковременных заказов, не обеспечивающих необходимую ресурсную загрузку	чистая прибыль 24 тыс. руб.	- 1277 тыс.руб. (- 84%)

Стоит учитывать, что первый год деятельности связан с расходами на открытие бизнеса, на дату завершения отчетного периода еще буквально отсутствовала выручка как таковая, поскольку все результаты деятельности были в незавершенной стадии, реальный денежный приток отражается уже в данных 2017г.

Расшифровки упрощенной формы бухгалтерского баланса организацией не представлено, но известно, что за 2018г. было оказано порядка 20 подрядных работ по-крупному и мелкому проектированию зданий общественного и производственного назначения, также несколько мелких

дизайн-проектов. Изначально фирма открывалась под перспективный проект ЖК «Дивные горы», для создания которого были привлечены высококвалифицированные специалисты, разработана техническая документация и проект архитектурного решения.

Однако, из-за сложившихся обстоятельств в строительной организации, компания не стала осуществлять данный проект и планируемый денежный приток в рассчитываемом объеме не состоялся, тем ни менее успев принести большую часть выручки за 2017г.

Показателям 2018г. также способствовал противоречивый фактор с точки зрения эффективности: поскольку планируемый крупный объект сорвался, часть привлеченных сотрудников перевели на договора гражданско-правового характера по необходимости выполняемых работ, тем самым снизив издержки на содержание персонала и оплату взносов во внебюджетные фонды.

На 2016г. при открытии организации использовался частный привлеченный капитал, однако в дальнейшем организация отказалась от заменых средств.

У предприятия нет материальных и нематериальных оборотных активов, собственных основных средств (техника и проч. числится на забалансовых счетах либо как ТМЦ), материалов и запасов (сказывается специфика деятельности).

Основные активы - денежные средства и дебиторская задолженность.

В качестве пассива в основном учитывается кредиторская задолженность, остальное уходит в данные по нераспределенной прибыли.

Отчет о прибылях и убытках также недостаточно информативен для расчетов показателей рентабельности в силу упрощенной формы и отсутствия расшифровки.

В общем виде по представленным данным для ознакомления, постоянные расходы организации по указанным ранее статьям составляют порядка 700 тыс. руб. ежемесячно. Фактический приход денежных средств

(без учета дебиторской задолженности) за 2018 год составил порядка 9 млн. руб. и был разбросан в периоде как представлено на рисунке 2 (детализация не представлена, изображено графическое отражение через тенденцию с накоплением).

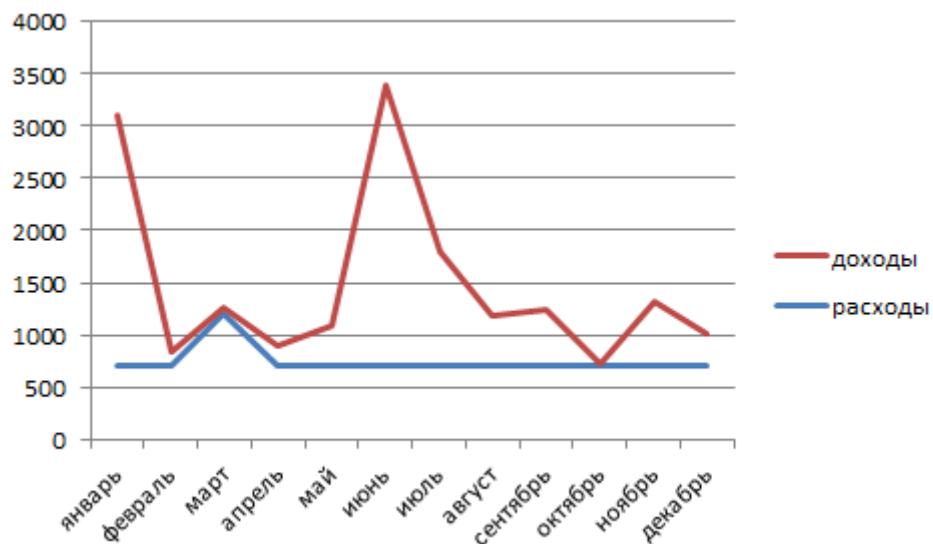


Рисунок 2 – графическое отражение денежных потоков за 2018г.

Если исходить из представленных для ознакомления данных по выполненным в промежутке работам, то можно проследить, что текущие объемы работ во временном промежутке едва позволяют покрыть постоянные расходы, поскольку о стабильности денежных потоков речи не идет и имеют «скачкообразный» характер.

Тем ни менее стоимость отдельных выполняемых работ достаточно высока и при постоянной и растущей загрузке, а также наличию заказов, возможен выход на действительные и фактические эффективные показатели прибыльности.

Т.е. исходя из вышеописанного, можно сделать вывод, что предприятие работает на текущем самообеспечении, без особой финансовой или инвестиционной стратегии, «перебиваясь» случайными заказами и ими на данный момент, обеспечивающими свою деятельность.

## **2.7 Управленческий анализ деятельности**

### *Анализ проектной деятельности*

Регламентирующих процессы документов в организации как таковых нет, но вся деятельность организации по своей сути – это проектные решения в рамках отдельных объектов и задач.

Документы отдельных проектов: под каждый реализуемый объект составляется свое поэтапное проектное решение, которое содержит в себе весь перечень необходимых работ.

Деятельность многих компаний организована по проектному принципу, причем существенные стадии выполняемых проектов носят нестандартный, творческий характер.

Как известно, проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов

Продуктом организации является результат проектной работы: отчет или статья о результатах исследования, технологическая, проектная и/или конструкторская документация, профессиональное заключение, отчет, содержащий рекомендации и т.п. При этом во всех случаях существенную долю себестоимости «продукта» составляют затраты на содержание проектной команды. Разумеется, немалую долю могут составлять материальные расходы и расходы на оборудование.

Отмечу, что деятельность проектной организации может быть одной из стадий более протяженной цепочки создания.

Классические проектные организации советской эпохи (НИИ, КБ, ПИ), в сущности, не имели проблем с управлением экономикой. Отраслевые министерства утверждали план работ («тем») на очередной год, а также штат и фонд заработной платы. Экономическая самостоятельность указанных проектных организаций реализовывалась через выполнение хоздоговорных работ для отдельных предприятий и организаций. Объем таких работ был, как правило, невелик.

При изменении экономической модели страны многие проектные организации проявили определенную инертность. В то время, как торговые и производственные предприятия (для которых характерен кратко- и среднесрочный период оборота) наловчились управлять своей экономикой (т.е. решать вопросы ценообразования, прогнозирования, планирования, учета и анализа доходов и расходов), многие классические проектные организации (период оборота которых является долгосрочным) жили по-старинке: ценообразование — сметное с поправками на текущие цены, учет затрат — котловой, прибыль от «науки» — символическая.

В определенный момент, осознав, что нельзя быть элементом экономической системы, в которой работают новые принципы экономического управления, классические проектные организации стали ставить перед собой следующие вопросы выгодности проекта экономически.

Отдельный пласт проблем связан со спецификой персонала, работающего в проектных организациях. Творческий труд архитектора, инженера, дизайнера, «креативщика» практически не поддается нормированию; творческие личности вообще плохо укладываются в рамки правил и регламентов, начиная от «неповиновения» графику работы организации и кончая формой изложения результатов своей работы. Их отношение к материальному вознаграждению своего труда также весьма разнообразно, независимо от его качества и сложности. Сказываются, разумеется, и возрастные особенности. Учитывая дефицит «генераторов идей», а также интерпретаторов этих идей, способных довести их до коммерческого продукта, руководителям проектных организаций приходится искать специфические подходы к управлению коллективом профессиональных сотрудников, формам и методам стимулирования их плодотворной и экономически эффективной работы.

Т.е. проектной организации необходимы средства управления себестоимостью отдельных проектов и организации в целом, а также

действенные средства стимулирования профессиональных сотрудников организации.

Проектными и строительными организациями при заключении договора на выполнение проекта на основе Справочников базовых цен (с очень старыми данными и ежеквартально применяемыми коэффициентами) или иных аналогичных нормативных документов формируется смета проекта, как правило, в разрезе этапов проекта, отдельных работ или результатов; гораздо реже — в разрезе используемых ресурсов. Впрочем, для переговоров между заказчиком и подрядчиком последнее и не требуется, поскольку управление ресурсами проекта — внутреннее дело проектной организации.

Идея сметного нормирования для стандартизованных работ и услуг является естественным продуктом и инструментом плановой экономики. Цены на ресурсы, лежащие в основе расценок на работы, были заданы, трудоемкость статистически рассчитана, а потому стоимость отдельной работы представляла собой вполне определенную величину, неизменную в течение нескольких лет, а то и десятилетий и не нуждающуюся в расшифровке — баланс работ и ресурсов сводился на общегосударственном уровне.

В новых условиях хозяйствования подход к ценообразованию радикально изменился. Во-первых, цены на ресурсы стали менее стабильными. Во-вторых, изменились организационно-технические условия выполнения работ: технологии, инструменты, оборудование, материалы, принципы взаимодействия исполнителей. В-третьих, баланс работ и ресурсов теперь сводится отдельно каждым рыночным хозяйствующим субъектом. Наконец, в-четвертых, нормированием никто не занимается централизованно.

Традиционная смета теперь представляет собой средство коммуникации между заказчиком и подрядчиком, далеко не всегда эффективное, но единственно возможное в текущих условиях.

Для исследовательских работ, а также для многочисленных новых типов проектных работ и услуг сметных норм в классическом понимании не может

существовать в принципе. В этих работах и услугах преобладает нестандартный, творческий, интеллектуальный труд.

Таким образом, управление себестоимостью и, шире, экономикой отдельного проекта и проектной организации в целом представляет теперь «личную» проблему каждой проектной организации. Попытки использовать для этого традиционные сметы, пусть даже составленные с поправками на текущие цены, некорректны, поскольку сметные нормы решают задачу управления выручкой проектной организации, а не ее затратами, так как привязаны к результату работы, а не к ресурсу, ее выполняющему.

К сожалению, существующие руководства по организации проектной работы достаточно подробно описывают процедурную часть управления проектом, но лишь в малой степени касаются вопросов управления экономикой проекта.

Фактически используется всего два подхода управления проектами: сдельная, для привлеченных специалистов (договора ГПХ), и окладная для собственного персонала.

По сдельной модели:

Работа сотрудников оплачивается сдельно в зависимости от объема и сложности заданий, выполняемых ими в проекте. Постоянная часть заработной платы крайне незначительна. Учет трудоемкости сотрудников не производится. Доходная часть бюджета проекта формируется на договорных началах, при этом определяется стоимость отдельных работ. Например, могут быть использованы справочники базовых цен или их аналоги с учетом корректирующих коэффициентов. Ориентировочный нижний предел стоимости проекта — фонд заработной платы, также устанавливаемый по сметным нормам. Расходная часть бюджета проекта формируется по принципу «затраты = выручка — установленная прибыль». Затраты на оплату труда распределяются по профильным подразделениям (или сотрудникам), исходя из фиксированной в договоре стоимости соответствующих работ или иным способом, например, из таблиц относительной стоимости (в процентах)

разделов проектной документации все тех же справочников базовых цен. Руководитель деления разбивает работу на задания, а полученную сумму распределяет между сотрудниками своего подразделения — исполнителями заданий. Исполнитель получает оговоренную сумму, если задание выполняется им с надлежащим качеством не позднее установленного срока.

План трудоемкости проекта не создается, поскольку основная часть заработной платы сотрудников — сдельная, существенно меньшая часть — постоянная, в пределах положенного по закону минимума. За загрузкой сотрудников и штатной численностью следит руководитель проекта.

При этом не имеется инструментов учета и планирования загрузки персонала. Модель обладает свойством саморегулирования, поскольку незагруженный сотрудник либо будет конкурировать за задания, либо уйдет из организации по собственному желанию, перегруженный же сотрудник будет отказываться от новых заданий. Руководитель подразделения практически ничего не теряет, если будет держать некоторый избыточный ресурс, поскольку в состоянии «холодного резерва» он стоит дешево.

Процедура учета затрат на оплату труда по конкретному проекту проста: затраты в сумме, равной стоимости задания, относятся на себестоимость проекта, если задание сдано руководителю проекта (и/или руководителю подразделения) с надлежащим качеством не позднее установленного срока.

Оценка рентабельности проекта в данном случае тривиальна, поскольку фактические затраты совпадают с плановыми в силу способа их формирования. Данных для анализа трудоемкости не имеется. Интерес представляет оценка своевременности выполнения проекта в целом и отдельных заданий в частности.

Показателем доходности проекта можно пользоваться при принятии решения о включении потенциального проекта в портфель проектов проектной организации. Разумеется, при этом должны учитываться риски проекта. Для оценки эффективности работы персонала используется годовая

выработка сотрудника (стоимость проектных заданий, выполненных данным сотрудником в год).

По окладной модели:

Постоянная часть заработной платы сотрудника, зависящая от ситуации на рынке труда и возможностей организации, значительна по сравнению с переменной частью, зависящей от эффективности выполнения проектных заданий. Постоянная часть заработной платы (оклад) выплачивается сотрудникам вне зависимости от их занятости на проектах, но ведется детальный учет затрат времени каждого сотрудника как по выполняемым им проектам, так и по другим категориям.

Доходная часть бюджета прогнозируется, исходя из экспертной оценки трудоемкости специалистов разной квалификации (в нормо-часах) и их внешних часовых ставок. Обсуждению между заказчиком и исполнителем подлежит, как правило, общая сумма, а потому плановые цифры изначально не претендуют на большую точность. Ориентировочный нижний предел — себестоимость проекта, рассчитанная по внутренним ставкам сотрудников.

Расходная часть бюджета проекта, отражающая оплату труда сотрудника-исполнителя, рассчитывается как произведение трудоемкости на внутреннюю ставку сотрудника, отражающую себестоимость его человека-часа. В эту себестоимость включаются напрямую: зарплата, начисления на нее, непрямым образом можно распределить расходы подразделения, общие расходы организации.

План трудоемкости лежит в основе финансового бюджета проекта. Плановая трудоемкость формируется, как было сказано, исходя из экспертных оценок, основанных на опыте выполнения аналогичных работ. При невозможности прогнозирования трудоемкости всего проекта он разбивается на этапы, по результатам каждого из которых уточняется трудоемкость последующих. Из плана трудоемкости понятно, какие специалисты нужны для выполнения проекта и как они будут загружены.

Время, относимое на конкретный проект, с одной стороны контролируется руководителем проекта (подтверждается его подписью), с другой стороны — руководителем проекта (контролируется загрузка персонала). Поэтому сотрудником указываются правдоподобные цифры, хотя руководитель проекта и сотрудник имеют разнонаправленные интересы. Руководитель проекта видит фактическую картину расходования трудовых ресурсов в отчете по исполнению бюджета проекта.

Время, фактически отнесенное на каждый проект, умножается на внутреннюю часовую ставку сотрудника и относится на фактическую себестоимость проекта.

Фактическая расходная часть может отличаться от плановой. Экономия трудоемкости при достижении приемлемых по качеству результатов означает эффективность использования ресурса. Имеет смысл анализировать своевременность выполнения проекта и отдельных заданий.

При недозагрузке персонала нет особого смысла следить за рентабельностью отдельных проектов. В противном случае рентабельность служит одним из критериев включения проекта в портфель организации.

Для оценки эффективности работы персонала используются:

- коэффициент загрузки (доля календарного времени, отнесенная сотрудником на выполнение проектов);
- коэффициент выработки норм (количество нормо-часов, вырабатываемое сотрудником за один человеко-час при работе в проектах);
- годовая выработка сотрудника (сумма долей выручки проектов, приходящихся на данного сотрудника в год).

Коэффициент загрузки необходим для планирования численности персонала. Прежде всего, он указывает на недозагрузку и позволяет анализировать ее причины.

Коэффициент выработки норм показывает, насколько эффективно используется сотрудником его рабочее время, а также насколько правильными

были оценки трудоемкости проекта на стадии его запуска. Кроме того, коэффициент используется для прогнозирования годового бюджета подразделения (или всей проектной организации): зная этот коэффициент и плановую штатную численность, можно вычислить «пропускную способность» и используя прогноз рыночных часовых ставок, оценить максимально возможную выручку.

Коэффициент выработки норм помогает связать прибыльность отдельных проектов с прибыльностью организации в целом. Если этот коэффициент меньше 100%, то из прибыльности проектов, вообще говоря, не следует прибыльность организации в целом. Если же этот коэффициент больше 100%, то даже при убыточности отдельных проектов организация в целом может быть прибыльной.

Организационный процесс проекта представлен ниже в виде схемы (рисунок 3).

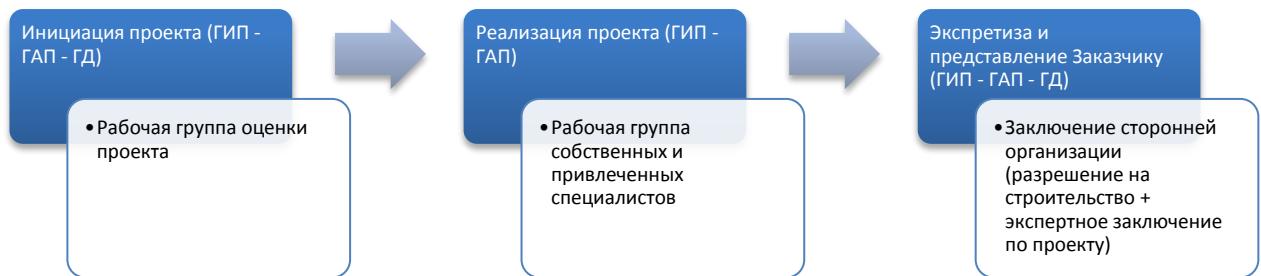


Рисунок 3 - Организационный процесс проекта

Организационная структура проекта также представлена схематично (рисунок 4).

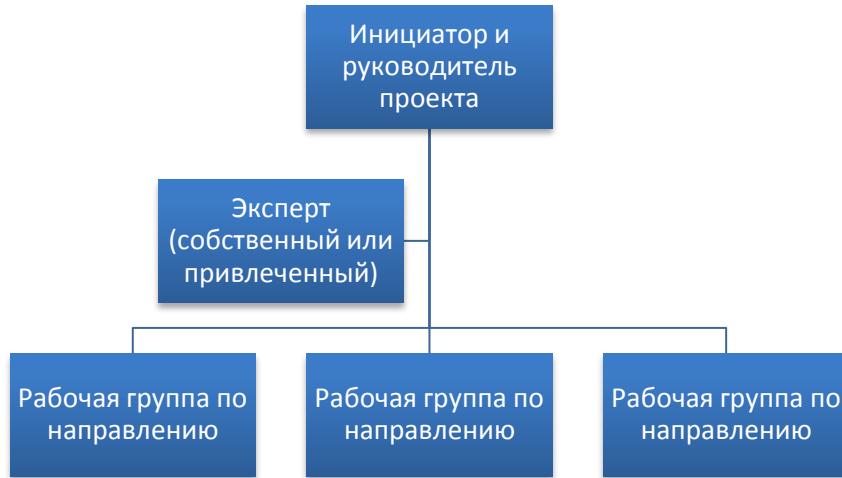


Рисунок 4 - Организационная структура проекта

При реализации проектов используются различные современные инструменты, в том числе известные и популярные Microsoft Project и ARIS.

Коммуникация между руководителем проекта и специалистами осуществляется посредством электронной почты, сотовых телефонов, личного общения членов команды между собой.

Документация по проектной деятельности хранится в бумажном и электронном виде в архиве и является результатом интеллектуальной собственности, защищенной законом об авторском праве.

#### *Выявление ключевых управленческих проблем организации*

Для анализа управленческой ситуации в организации и ее причинно-следственных взаимосвязях воспользуемся нескольким инструментами.

Дерево проблем - на дереве проблем причины располагаются ниже, следствия – выше. Между ними прорисовываются причинно-следственные связи в виде стрелок, направленные от причины – к следствию вверх (рисунок 5).



Рисунок 5 - Дерево проблем

Учитывая специфику деятельности и условия рынка проблемы для организации в данный момент действительно существенны, для решения оных необходимо разработать четкий стратегический план действий, отказавшись от работы по принципу ситуативности и «подвернувшегося» заказа. Необходимо наметить приоритетные отрасли и направить основные силы на достижении целей в выбранной области, продолжая параллельные процессы, но не распыляясь на все направления разом.

Дерево целей – структурированная совокупность целей организации, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная). По сути, это визуальное представление достижения целей. Принцип, согласно которому главная цель достигается за счет совокупности второстепенных и дополнительных целей.

Естественно, при построении стоит учитывать, что все цели являются SMART целями, т.е. измеримыми, конкретными и т.д.

Данный результат построения создан исключительно из личных суждений и носит в большей части описательно-рекомендательный характер, а не конкретные действия (представлен на рисунке 6).



Рисунок 6 - Дерево целей

В данном конкретном случае, на мой взгляд, необходимо четкое понимание, за счет каких сегментов рынка организация может не только существовать, но и развиваться как коммерческое предприятие.

Диаграмма Исиакавы «FishBone» - диаграмма «рыбьей кости» (англ. Fishbone Diagram), или «причинно-следственная» диаграмма (англ. Cause and Effect Diagram), известная также как диаграмма «анализа корневых причин».

Один из семи основных инструментов измерения, оценивания, контроля и улучшения качества производственных процессов.

Представим также иерархически и описательно, хотя в стандартном представлении диаграмма похожа на рыбную кость.

Итак, основная причина, «скелет» для нас это - отсутствие заказчиков.

В данном случае, факторами, ухудшающими состояние (в классической визуализации «кости» красного цвета, наклоненные вправо):

- предпосылки экономического кризиса (снижение темпов строительства и уровня доходов населения);
- перенасыщенность конъюнктуры по мелким направлениям;

- закрытый вход на рынок промышленного проектирования.

Факторы, которые могут нейтрализовать проблему, (в классической визуализации «кости» синего цвета, наклоненные влево);

- ориентация на малоэтажное строительство (с быстрым процессом завершения);

- заключение партнерских отношений с крупными заказчиками (строительными холдингами, не теряющими позиции на рынке);

- рекламная деятельность по продвижению бренда и узнаваемости;

- участие в тендерах и присутствие на прочих площадках конкурсной основы;

- привлечение инвесторов для возможности расширения области действия;

- ориентация в том числе на удаленные работы в соседних и дальних регионах;

- предоставление уникального, качественного, но не переоценено дорогостоящего конечного продукта;

- заключение партнерских отношений с поставщиками сырья и материалов для строительных организаций.

Какие-то факторы, наподобие экономического кризиса невозможно регулировать, но подстраиваться под текущие рыночные отношения возможно. Возможно сконцентрировать усилия по вектору деятельности в нескольких различных направлениях: если у населения падает процент доверия к строительным организациям, то делать уклон на частном строительстве. В то же время, производственные мощности под разевающие предприятия необходимы практически всегда и нужно выходить на данный уровень отношений. А для того, чтобы оставаться «на плаву» между крупными проектами стоит поддерживать реализацию малых, не особо трудо- и ресурсно-затратных проектов, с тем ни менее относительно хорошей отдачей. В ходе дальнейшего анализа приходим как раз к выводу об использовании наиболее эффективного направления из возможных альтернатив.

### **3 Разработка проекта проекта по выходу на новый рынок для ООО «Аркон»**

#### **3.1 Разработка стратегии**

В строительной среде достаточно сложное и нестабильное окружение, эта сфера постоянно изменяется и далеко не всегда в позитивную сторону. А как было указано ранее, проектная и строительные сферы имеют очень тесную корреляцию между собой, т.к. существует прямая зависимость одного от другого, поэтому в анализе используется смешанная оценка факторов, влияющих на оба эти сегмента рынка.

Как и указывалось ранее, проектирование напрямую связано со строительством. Возможности рынка в этом сегменте можно определить относительно по данным из открытых источников, касательно застройки существующих территорий.

Прогноз ввода жилья до 2030 года содержится в документах на сайте администрации Красноярского края.

Согласно опубликованным документам основная часть строящегося жилья в Красноярске будет вводиться в «Солнечном». С 2019 по 2030 годы здесь планируется ввести 1,1 млн кв. м жилья. Еще 646 тыс. кв. м — в микрорайоне «Нанжуль-Солнечный». Примерно миллион квадратов жилья будет введено и в «Слободе Весны». В «Солонцах-2» за это же время планируется сдать 910 тыс. кв. м жилья. В «Тихих зорях» у нового моста через Енисей к 2030 году планируется ввести примерно полмиллиона квадратов, а в районе Судостроительной — 450 тысяч кв. м. Все эти и прочие объекты — потенциальная возможность реализации проектных услуг. Кроме того, если учитывать плотность застройки на территории Красноярска, есть еще множество земель, которые уже выкуплены под строительство, но оно еще не реализовано, приблизительная плотность застройки проиллюстрирована на рисунке 7.

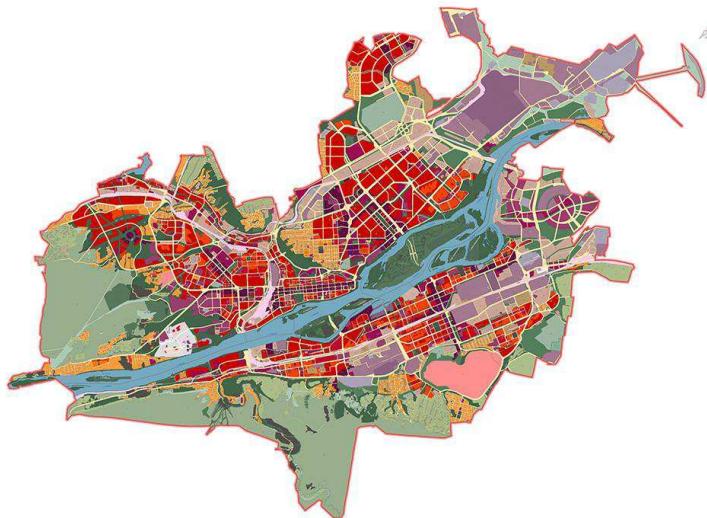


Рисунок 7 - Плотность застройки г.Красноярска из открытых источников

В то же время, если обратиться к официальному сайту Единой информационной системы в сфере закупок, с анализом существующих открытых предложений тендеров на проектные работы в текущем периоде (май 2019г.), то можно увидеть достаточно значительное количество предложений даже на текущий момент и закрытые сделки, сводно информация с параметрами выборками представлена на рисунках 7 и 8 и таблице 6.

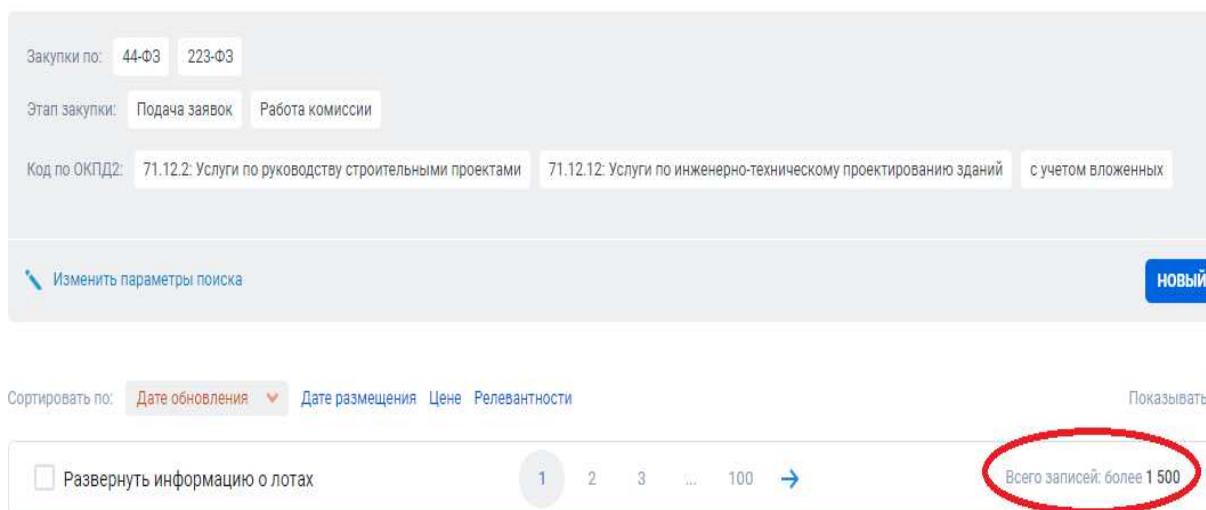


Рисунок 8 – Количество открытых заявок по текущей дате

Т.е. мы видим, что на момент выборки существует более полутора тысяч открытых заявок по указанным в выборке видам деятельности.

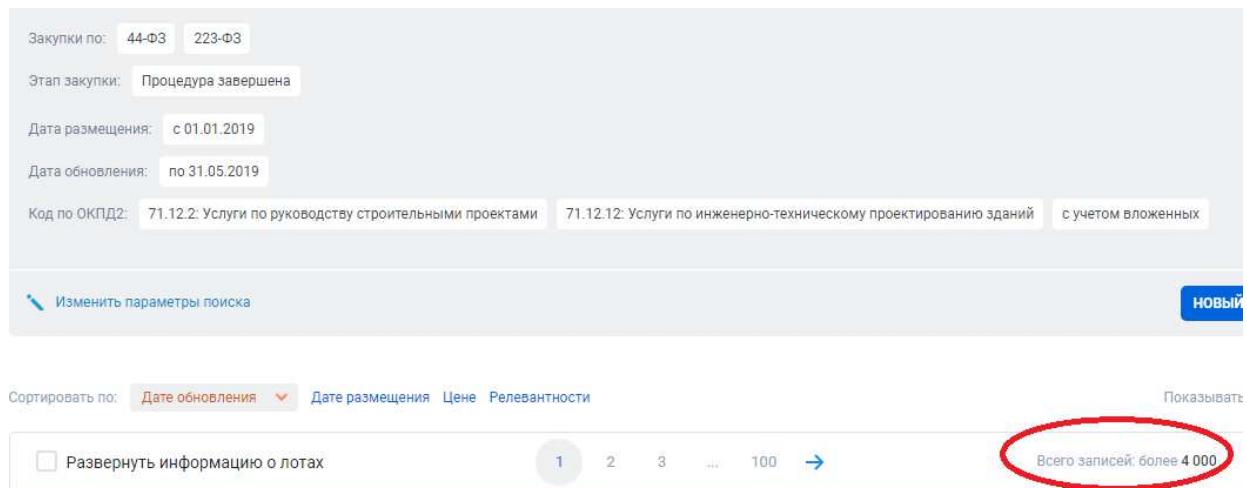


Рисунок 9 – Количество закрытых заявок на проектирование за 2019г.

Закрытых сделок, таким образом, по указанным видам деятельности на момент выборки более четырех тысяч.

По результатам собственного анализа завершенных сделок с января 2019г. по май 2019г. в сегменте проектировочных решений, можно проследить среднее падение стоимости сделок в пределах 15-35% процентов от изначально заявленного контракта. В целом аналитика предлагаемых заявок представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ заявок на тендерах за 2019г.

Анализ заявок	Кол-во заявок за период	Подходящие под условия	Среднее снижение стоимости
Открытые январь-май 2019г.	Более 1500	47%	17%
Закрытые январь-май 2019г.	Более 4000	31%	26%

Разумеется, не вся указанная цифра доступна к предложению, поскольку проектные работы во многом имеют свою специфику и требования, например, по одному из лотов к постройке детского сада требования включают в себя

опыт фактического проектирования не менее 15 подобных сооружений с представлением рекомендаций.

Однако, в любом случае количество предложений позволяет участвовать в конкурсе на данные виды работ в множестве различных заявок и при постоянном анализе существующих тендеров закрывать сделки на себе.

Даже если предположить, что условно часть торгов на проектные работы не подходит организаций по заявленным требованиям и разумеется вероятность получить все заказы мала, тем ни менее, потеряно более двух тысяч потенциальных возможностей на заключение сделки, причем представленная выборка всего за 5 месяцев текущего года.

Для малого и среднего бизнеса не характерна активность в торгах на госзаказ - много кажущихся сложностей. При этом не учитывается, что львиная доля муниципальных бюджетов в наши дни распределяется, как правило, именно через тендеры. Госзаказы не менее эффективно поддерживают бизнес, чем льготы и субсидии. К тому же заказчиков муниципального и государственного сектора закон обязывает передавать не менее 10 % объема работ и поставок товара в год предпринимателям.

Госзаказ размещается и реализуется разными путями – либо в виде закупки у единственного поставщика (исполнителя) или путем торгов. Последний способ – наиболее распространенный. Большинство заказов от государства размещается на электронных аукционах, их доля – свыше половины всех проводимых торгов. Такие мероприятия признаны эффективным средством борьбы с коррупцией в силу анонимности участников, большой конкуренции и доступности (прозрачности) всей информации.

По результатам интервьюирования Гавриловой Татьяны Александровны (специалиста по тендерным сделкам), большинство организаций, которые прибегали к попыткам подавать заявки на торги, после разовых участий уходили от данного направления деятельности, т.к. выборочный анализ

размещенных заявок не совпадал с желаемыми критериями, кроме этого, установочная стоимость контракта в ходе торгов снижалась от 10 до 40%.

Прежде всего, для успешного проведения сделки, подлежащий аукцион необходимо "вычислить". Для этого нужно постоянно и внимательно следить за всеми извещениями о проведении подобных мероприятий, регулярно отслеживать изменение информации на официальных сайтах, имеющие статус общероссийских и публикующие объявления о будущих торгах за 7-20 дней до определенной даты, которая служит последним днем подачи заявок. Желание принять участие в выбранном тендере необходимо обозначить именно в указанный промежуток - позже заявку к рассмотрению просто не примут. Официально существуют пять федеральных площадок для электронных торгов, на каждой из них есть соответствующая форма поиска по интересующим аукционам и реестр всех тендеров. Также сводную информация легкодоступна на официальном сайте РФ, который посвящен размещению заказов.

Далее следует получить электронную цифровую подпись (ЭЦП). Приобретается она в одном из аккредитованных на электронной площадке специальном удостоверяющем центре. Процесс получения ЭЦП занимает несколько рабочих дней (2 или 3). Подпись придает юридический статус электронному документу и фиксирует материальную ответственность участника. В нашем случае мы не включаем данный пункт в проект, поскольку у организации уже имеется ЭЦП.

Помимо этого, чтобы участвовать в торгах, проводимой той или иной площадкой, необходимо быть на ней аккредитованным. У каждой из пяти площадок условия аккредитации и порядок оной свой. Для этого на ресурсе площадки заполняется специальная форма вместе с заявлением об открытии счета. Прилагается ряд документов: речь идет о выписке из ЕГРЮЛ, учредительном документе, доверенности, дающей право на участие в данных торгах, документе о назначении руководителя (решении или протоколе) с печатью организации, сканобразе карточки с реквизитами компании.

Специально отобранные ЭТП для госзаказа:

- Сбербанк-АСТ;
- Национальная электронная площадка;
- РТС-Тендер;
- Единая электронная торговая площадка;
- Общероссийская система электронной торговли;
- Российский аукционный дом.

ООО «Аркон» была ранее аккредитована на одной из площадок, но пакет документов необходимо обновить, а также заявиться на прочие ресурсы. После аккредитации (рассмотрение занимает 5 рабочих дней), пользователь получает доступ в личный кабинет. Для подачи заявок также необходимо пополнить собственный счет на торговой площадке, обычно фиксированной суммой.

В самом процессе торгов важнее всего два понятия - шаг аукциона и время, которое осталось до его завершения. Первый показатель является строго фиксированным - это 0,5 % от максимальной начальной цены (согласно законодательству). Переход к следующему шагу ведется с интервалом в 10 минут, за которые участник должен принять решение - предложить более низкую цену или нет.

Общество участвовало ранее в торгах, несколько раз выигрывало и реализовывало проекты, однако поиск и подача документов осуществлялись руководящим составом, а не специально приглашенным специалистом. Кроме того, со слов Татьяны Александровны, для успешного отбора выгодных предложений и своевременного размещения заявки, дабы не упустить выгодную возможность, необходимо на постоянной основе анализировать рынок предложений.

Общий итог оценки складывается исключительно из субъективного видения процесса работы, из анализа существующей ситуации на рынке, доступной из общих источников и сети Интернет, из оценочного суждения специалистов, занятых в сфере, в т.ч. конкретно в данной организации.

В условиях нестабильной экономики, направленности населения на удержание собственных средств и зависимости от связей в административных кругах, необходимо пропраивать четкую конкурентную стратегию, имеющую определенный вектор действия и, соответственно, если указанная ООО «Аркон» не сформулирует критерии своей конкурентной стратегии с пониманием способов, целей и задач по достижению результата, а лишь будет продолжать выполнять любое подвернувшееся предложение, то не сможет обеспечить себе сколько-нибудь устойчивую позицию на рынке.

С учетом всего вышеописанного, анализа конкурентной среды и представленных возможностей альтернативных вариантов развития предприятия, разработаны рекомендации по выбору оптимальной конкурентной стратегии для ООО «Аркон».

Для конечного определения конкурентной стратегии предлагается воспользоваться матрицей Ансоффа.

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Классическое представление матрицы представлено в виде рисунка 10.

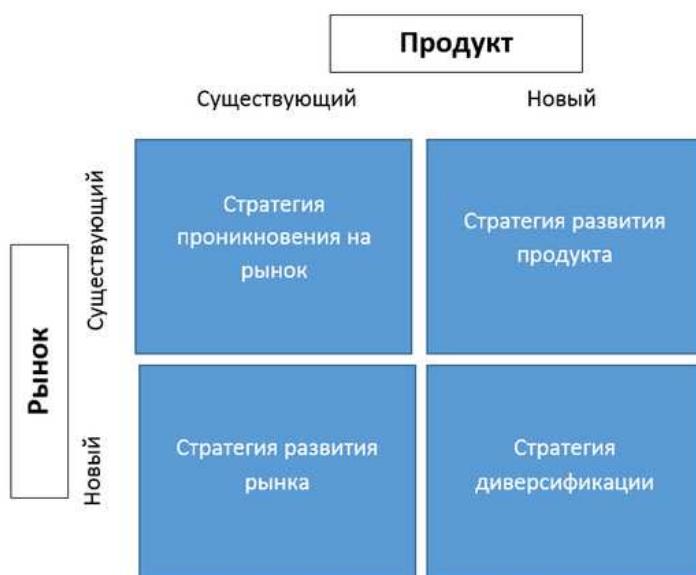


Рисунок 10 - Матрица Ансоффа

Исходя из определения направления стратегии, Ансофф выделял 4 стратегии:

- проникновения – увеличение доли нынешнего рынка;
- развития рынка – развитие спроса на новых рынках;
- развития товара – рост спроса на новые продукты;
- диверсификация – обновление товарного предложения и выход на новые рынки.

Данная матрица в совокупности с приведенными ранее конкурентными стратегиями, призвана помочь определиться с вектором в сторону которого необходимо двигаться организации, систематизирует имеющуюся информацию о рынке и продукции, с учетом имеющихся ресурсов и возможностей. Чтобы прийти к решению за счет чего и каким образом необходимо проектировать конкурентную стратегию, согласно указанной матрице также нужно определить ключевые моменты для организации: какой прогнозируется рост компании ближайшие 3-5 лет; за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли; какие необходимы ресурсы для достижения продуктивного роста.

Таким образом, с учетом проведенного ранее анализа и исследования в области методологических решений можно сконструировать данные в общую картину. Для ООО «Аркон» возможны несколько направлений развития.

Учитывая специфику производимой продукции, а именно – результат интеллектуальной деятельности, представляющую собой техническую документацию и уникальность предлагаемых решений, с учетом возможности работы на территориальной удаленности, а также при этом отсутствие высокого спроса на текущем рынке, нестабильностью экономической ситуации и недостаточностью, а возможно и отсутствием необходимости ввиду большой затратности маркетинговых усилий по продвижению бренда, наиболее очевидным выбором является стратегия развития рынка.

На текущем рынке, с текущими условиями в конкуренции возможности организации ограничены: за более сложными проектами строительные компании обращаются к московским и екатеринбургским специалистам, за более простыми – к менее качественным организациям, использующие готовые решения при «перепосадке» их на новый ландшафт (яркий пример – Кульбыстрой и «97» серия), также текущая экономическая напряженность населения, уменьшение кредитования, снижение темпов строительства и оправданное недоверие к данной сфере (банкротство крупных застройщиков), невнятное законодательство в сфере долевого строительства.

В совокупности всех этих факторов и невозможностью качественно изменить предлагаемый продукт (проектирование при своей уникальности по сути довольно строго ограничено нормативной документацией), а также невозможностью переориентировать данные (узкоспециализированное производство, требующее квалификации, навыков и умений), необходимо расширять географию работ через участие в тендерах других регионов и параллельно рассматривать усиление распределения предлагаемых услуг в части перехода к производственному и малоэтажному строительству.

Минимизация издержек, как вариант стратегии нелогичен, т.к. по сути, не считая аренды, техники и ПО, которое уже закуплено на текущий момент, основной пласт расходов – оплата труда высококвалифицированных специалистов, которые необходимы для выполнения функционала.

При выходе на новые рынки попытаться войти в число проектных бюро предлагающих услуги проектирования с учетом более качественных, но конкурентных по цене материалов, и расширять перечень услуг, сделав акцент на качестве и уникальности интеллектуального результата. Организацией уже был создан ряд конкурентных преимуществ, являющихся платформой для дальнейшего успешного развития: широкий ряд услуг, способность комплексно удовлетворять потребности самых разнообразных запросов в сфере.

### **3.2 Обоснование и выбор конкурентной стратегии**

На основании всего вышеизложенного, с учетом специфики деятельности и ограниченности текущего рынка, но также и возможности развития в нескольких направлениях, было выдвинуто предположение, что наиболее лучшей и выгодной конкурентной стратегией в текущих условиях будет стратегия концентрированного роста через стратегию развития рынка, с учетом классификации Портера: фокусированная стратегия.

Данные варианты выбраны как наиболее приемлемые, поскольку:

- переориентация на производственное проектирование трудноосуществимо из-за необходимости определённых и узконаправленных знаний и умений высококвалифицированных специалистов, в следствие чего текущий кадровый ресурс при своей «дороговизне» остается невостребованным. Специфика работы не подразумевает простое повышение квалификации через курсы переподготовки, а многолетний опыт соответствующих работ. Текущий персонал является высококвалифицированным, но в области общественного, жилого и малоэтажного строительства, а также дизайна;
- минимизация издержек не даст ощутимый эффект, поскольку основной расход предприятия непосредственно оплата труда собственного и привлеченного персонала;
- качественное изменение продукта не является целесообразным, т.к. результат конечной деятельности уже является уникальным, но нормированным;
- уход работ в сторону частного малоэтажного строительства или же дизайна обесценивает возможности организации и расчетно не обеспечивает необходимую прибыль, поскольку стоимость работ такого рода проектирования значительно ниже проектирования жилых комплексов или общественных зданий общего и производственного назначения;

- при анализе выявлено достаточно большое количество спроса на предоставляемые услуги в других регионах по муниципальным и частным заказам, в следствие чего логично расширять зону распространения через ту же тендерную систему (с учетом рисков (неоплата заказа, претензии, рассматриваемые в регионах места пребывания Заказчика, прохождение экспертиз также в местах строительства объектов, особенности региональных регламентирующих норм в сфере строительства).

Тем ни менее, при всех указанных выше факторах, именно расширение и/или переход на новые рынки обеспечит необходимые показатели эффективности для организации, возможность не только поддержать, но и укрепить существующее экономическое положение.

Применение данной конкурентной стратегии позволит не потерять имеющиеся ресурсы организации и использовать их наиболее эффективно. В век информационных технологий необязательно присутствовать постоянно в регионе реализации, вся необходимая информация по нормам и специфике отдельных территориальных образований доступна в открытом виде, общение с Заказчиками легко и возможно онлайн через средства и приложения коммуникации, а потому, не считая некоторой неуверенности в таком подходе, особых препятствий для выполнения деятельности на территории всей Российской Федерации по большому счету не имеется, а значит расширить рынок буквально на всю страну через те же закупки более чем возможно.

Выбор наиболее оптимальной конкурентной стратегии в соответствии с текущим состоянием отрасли, рынка и самого предприятия, следование ее реализации, при четком понимании возможностей и альтернатив, в соответствии с имеющимися методологическими инструментами экономической теории, позволит анализируемой организации укрепить свое положение, прийти к необходимым показателям эффективности и выйти на желаемый уровень прибыльности и реализации.

Предполагается, что именно выбранная стратегия концентрированного роста, фокусирование на нише проектировочных решений через развитие рынка принесет результативность в рассматриваемой проблематике.

### **3.3 Разработка реализации проекта по выходу на рынок закупок для ООО «Аркон»**

Цель проекта – к концу текущего года достигнуть постоянного потока заказов на следующий отчетный период, который даст обеспечение достаточного дохода не только на покрытие расходов и поддержание деятельности, но и непрерывный процесс работы, при котором эффективно используются ресурсы организации и достигаются желательные показатели прибыли.

Для достижения цели необходимо выполнить ряд задач: проанализировать текущее положение организации во внутренней и внешней среде, выявить проблемы, наметить приоритетные стратегии развития, выбрать вектор стратегического планирования, прибегнуть к методу достижения цели через решение проблемы, реализовать данный подход и проверить эффективность его действия.

Необходимость проекта обусловлена анализом и отсутствием необходимых показателей в текущей деятельности, проект совпадает с основными целями деятельности организации, не меняет ее функциональной направленности и позволяет решить выявленную проблему «рваности» и недостаточности потока заказов.

Окончание проекта рассчитано на момент, когда цель достигнута, т.е. посредством выхода на новый рынок обеспечиваются стабильные объемы работ через выигранные тендеры.

Для достижения цели нет универсального алгоритма действий, поэтому проект построен как модель, дающая возможность достигнуть установленной цели.

Как установлено ранее в ходе анализа деятельности организации, основная проблема предприятия – непостоянный и недостаточный перспективно поток заказов для непрерывного и эффективного функционирования. Проект нацелен на решение данной проблемы.

С учетом текущей ситуации предприятия временной диапазон выполнения проекта – 6 мес, при расчетной общей стоимости руб. Изменения, затрагиваемые в ходе проекта касаются подхода к осуществлению деятельности, стратегического направления в рамках конкурентной стратегии.

Основные стадии проекта:

1. Анализ текущего состояния организации (анализ показателей 18-19гг., анализ изменения рынка, прогноз изменений на вторую половину 19г.);
2. Выявление ключевых проблем по анализируемым данным (периодичность заказчиков с качественной и количественной точки зрения в промежутке и перспективе);
3. Формулирование целей и ориентира деятельности (стратегия развития, получение прибыли через альтернативные каналы, рассмотрения участия в тендерах, расширение текущей клиентской базы);
4. Проработка вариантов развития и рисков (учет альтернатив, возможностей и угроз);
5. Привлечение необходимого ресурса для достижения цели и решения проблем (найм специалиста по работе на рынке закупок);
6. Промышленная эксплуатация (организация доступа к данному рынку, участие в торгах анализ качественных результатов работы на рынке закупок, реализация и закрытие полученных заказов);
7. Выход на необходимые показатели (закрепление на рынке закупок).

Командой проекта, поскольку организация небольшая, будут являться все руководители и исполнителя фирмы плюс привлеченный персонал.

Таким образом, в соответствии с задачами можно определить перечень объектов управления проекта:

1. Управление качеством:

- планирование, обеспечение и контроль качества

(ГД, ГИП, ГАП в качестве контроля и все сотрудники собственные и привлекаемые в процессе);

2. Управление временем, необходимо определить:

- работы, их последовательность и продолжительность (ГД);
- календарный план (ГД, ГИП, ГАП);
- обеспечить контроль выполнения (ГИП, ГАП);

3. Управление стоимостью проекта, необходимо произвести:

- планирование ресурсов (ГД, ГИП, ГАП);
- оценку стоимости (ГД);
- формирование сметы и бюджета (ГД);
- формирование резервов (ГД);
- обеспечить контроль стоимости (ГИП, ГАП);

4. Управление рисками, необходимо предусмотреть:

- спрогнозировать и оценить риски (ГД, ГИП, ГАП);
- разработать методы реагирования (ГД, ГИП, ГАП);
- контролировать ситуацию на предмет рисков (ГИП, ГАП);

5. Управление человеческими ресурсами, необходимо:

- организационное планирование (текущий и привлекаемый персонал) (ГИП, ГАП);

- привлечение специалиста по закупкам (ГД, ГАП + привлеченные специалисты для данного этапа);

6. Управление контрактами и поставками:

- планирование контрактов и поставок (ГД, специалист по закупкам);
- подготовка и запрос предложений (ГД, специалист по закупкам);
- выбор источников (ГД);

- администрирование и закрытие контрактов (ГД, специалист по закупкам);

**7. Управление коммуникациями в проекте:**

- планирование коммуникациями и распределение информации (ГИП, ГАП);

- администрирование проекта (ГИП, ГАП);
- подготовка отчетов и приемка результатов (ГД, ГАП, специалист по закупкам);

**8. Управление изменениями в проекте:**

- прогнозирование и выявление изменений (ГД);
- разработка плана изменений (ГД, ГИП, ГАП);
- выполнение изменений (специалисты организации);
- контроль изменений (ГД);
- оценка результатов изменений (ГД);

**9. Участники проекта в соответствии с этапами и объектами (в проекте учитываются внутренние участники)** представлены в таблице 7.

**Таблица 7 – Участники проектной команды**

Участники проекта, проектной команды	Функционал
ГАП, ГИП	в части коммуникаций, администрирования проекта, управление качеством, управление рисками, управление временем, человеческими ресурсами
Генеральный директор	в части управления стоимостью проекта, также коммуникаций, рисками, контрактами и поставками и изменениями
Бухгалтер на аутсорсинге	(в части подготовки необходимой документации)
Привлеченные дополнительно специалисты	(разработка анализа, подбор персонала)
Принимаемый сотрудник	организация и деятельность на предполагаемом рынке, управление контрактами, подготовка отчетов о результатах деятельности, администрирование процессов закупок
Дипломник	в процессе анализа и разработки используется материал, представленный в данной работе

Сводный план бюджета представлен в таблице 8, представляет собой примерный расчет по предполагаемой стоимости.

Таблица 8 - Расчет стоимости проекта

Этапы реализации проекта, требующие дополнительных затрат	Стоимостное выражение
Анализ текущей ситуации (анализ отрасли, маркетинговые исследования, аудит показателей деятельности)	Воспользоваться текущей работой Заказать профессиональную оценку – среднее предложение 50 тыс. руб.
Выявление проблем и построение бизнес-плана, либо альтернативного вектора деятельности, с учетом рисков	Воспользоваться текущей работой Заказать профессиональную разработку – среднее предложение 10 тыс. руб.
Привлечение нового специалиста	Поиск и отбор кандидатов: привлеченным специалистом порядка 10 тыс. руб.
Оплата работы данного специалиста	Средняя з/пл – 35 тыс. руб.
Доступ к торговым площадкам	10 тыс. руб.
Риски проекта	150 тыс. руб.
Администрирование проекта и приемка результата	Собственными силами
Оплата администрирования ГД, ГИПом и ГАПом	150 тыс. руб
Оплата работы дипломника	5 тыс. руб.
ИТОГО:	490 тыс. руб.

На текущий момент с учетом последних выполненных заказов за первую половину 2019г. у организации есть запас приблизительно в полтора миллиона рублей при учете постоянных расходов до конца года, которым руководство предприятия может распорядиться предлагаемым образом.

Заинтересованные стороны проекта приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Заинтересованные стороны проекта

Стейкхолдеры	Роль в проекте (полномочия/интерес)	Предлагаемая стратегия и коммуникации
Заказчик/Инициатор/Владелец проекта	Непосредственные решения по проекту и отдача от результата	- Внутренняя коммуникация
Конкуренты	С учетом географии и специфики выходного рынка высокое влияние и заинтересованность	Вовлечение в проект, Анализ деятельности и контроль реакции
Заказчики	Высокая степень влияния и заинтересованность	Вовлечение в проект, Представление необходимой информации, реакция на запросы, направление предложений
Конечные пользователи продукта	Относительная заинтересованность и относительное влияние	Убеждение, наблюдение Анализ «вкусовых» предпочтений, маркетинговые усилия (визуальное интуитивно понятное подкрепление проектируемых решений)
Государство	Высокая степень влияния	Поддержание удовлетворенности, действовать законодательно, Предоставление необходимой информации, в т.ч. по запросам, соответствие продукта всем нормам
СМИ, соцсети (общественное мнение)	Относительная степень влияния, высокая степень заинтересованности	Информировать и мотивировать на приверженность к качественно значимому продукту

Иерархическая структура работ представлена на рисунке



Рисунок 11 - Иерархическая структура работ

План работ согласно ИСР представлен в таблице 10.

Таблица 10 - План работ

Этап	Контроль	Ресурс	Стоимость	Срок
Анализ текущего состояния организации: - анализ внутренней среды - анализ внешней среды - анализ отрасли, конкурентной среды - экономический анализ деятельности - управленческий анализ деятельности - анализ проектной деятельности	ГД	Представляемая работа Заказ аналитики у специализированных компаний	- 50 тыс. руб.	1 мес с начала проекта (работы могут вестись в совокупности и параллельно)
Выявление проблем по анализируемым данным - обработка результатов анализа - анализ загрузки и использования ресурсов в качественном аспекте во временном промежутке прошедшей предстоящей деятельности	ГД	Представляемая работа Заказ аналитики у специализированных компаний	- 10 тыс. руб.	2 недели после завершения предыдущего этапа (работы могут вестись в совокупности и параллельно)
Формирование целей и ориентира краткосрочной стратегии: - формулирование достижимых, конкретных, измеримых, релевантных целей на конец 2019г. - выбор и разработка стратегии	ГД	Разработка ГД совместно с ГИПом и ГАПом, в т.ч. на основании результатов данной работы	Результат собственной управленческой деятельности (либо как элемент предыдущего этапа в части оплаты работ по планированию)	2 нед после завершения предыдущего этапа
Проработка вариантов развития и рисков	ГД	Экспертная оценка альтернатив, возможностей и угроз (ГД, ГИП, ГАП), в т.ч. на основании данной работы	Результат собственной аналитической деятельности (либо как элемент предыдущего этапа в части оплаты работ по планированию), но резервирование сумм под риски – 150 тыс. руб.	1 нед после завершения предыдущего этапа
Привлечение необходимого ресурса  - пересмотр орг-штат структуры - подготовка трудовых документов - размещение вакансий - отбор кандидатов - интервью - выбор	ГАП	С привлечением службы по подбору персонала	Размещение на сайтах от лица работодателя и просмотр резюме (hh, ros работа и проч.) 5 тыс. руб.  10 тыс. руб.	По работам отдельно (9 дней)  - 1 день - 1 день  - 1 день - 5 дней - 5 дней - 1 день

## Окончание таблицы 10

- обеспечение рабочего места и доступа - инструктажи, ознакомление с ЛНД и прием				- 1 день - 1 день
Промышленная эксплуатация: - запрос и регистрация доступа на торговых площадках - непосредственно работа на данных площадках, участие в торгах - закрытие сделок, своевременное и качественное выполнение полученных заказов - анализ качественных результатов на рынке закупок в временном аспекте	ГИП	Обеспечение доступа, работа на площадках, подготовка документов для участия – специалист по закупкам, работа по тендерам – собственный и привлеченный персонал, анализ результатов – ГИП, ГД	Подключение и регистрация на площадках – 10 тыс. руб. Учитываем дополнительно по проекту привлекаемый персонал – ГПХ на отдельные виды инженерных сетей (учтены в п.рисков проекта)	Установленный испытательный срок для сотрудника – 3 мес после завершения последнего этапа: - 0,5 мес адаптация и начало работы на торгах - 2 - 2,5 мес получение заказов - 2 – 2,5 мес реализация и закрытие сделки
Выход на необходимые показатели, завершение проекта: - закрепление на рынке закупок	ГД	Аутсорсинг бухгалтерских услуг, анализ эффективности и расчетных данных на основании хозяйственной деятельности	В учете текущего договора на оказание услуг	(анализ полугодия на основании расчетных данных программного продукта) – 1 нед
ИТОГО:			490 тыс.руб.	6 мес.

Таким образом, после выполнения всех указанных шагов календарного плана проекта, специалист по тендерным закупкам может приступить к непосредственной деятельности. Для более наглядного представления календарного плана представлена Диаграмма Ганта по данному проекту (рисунок 12).

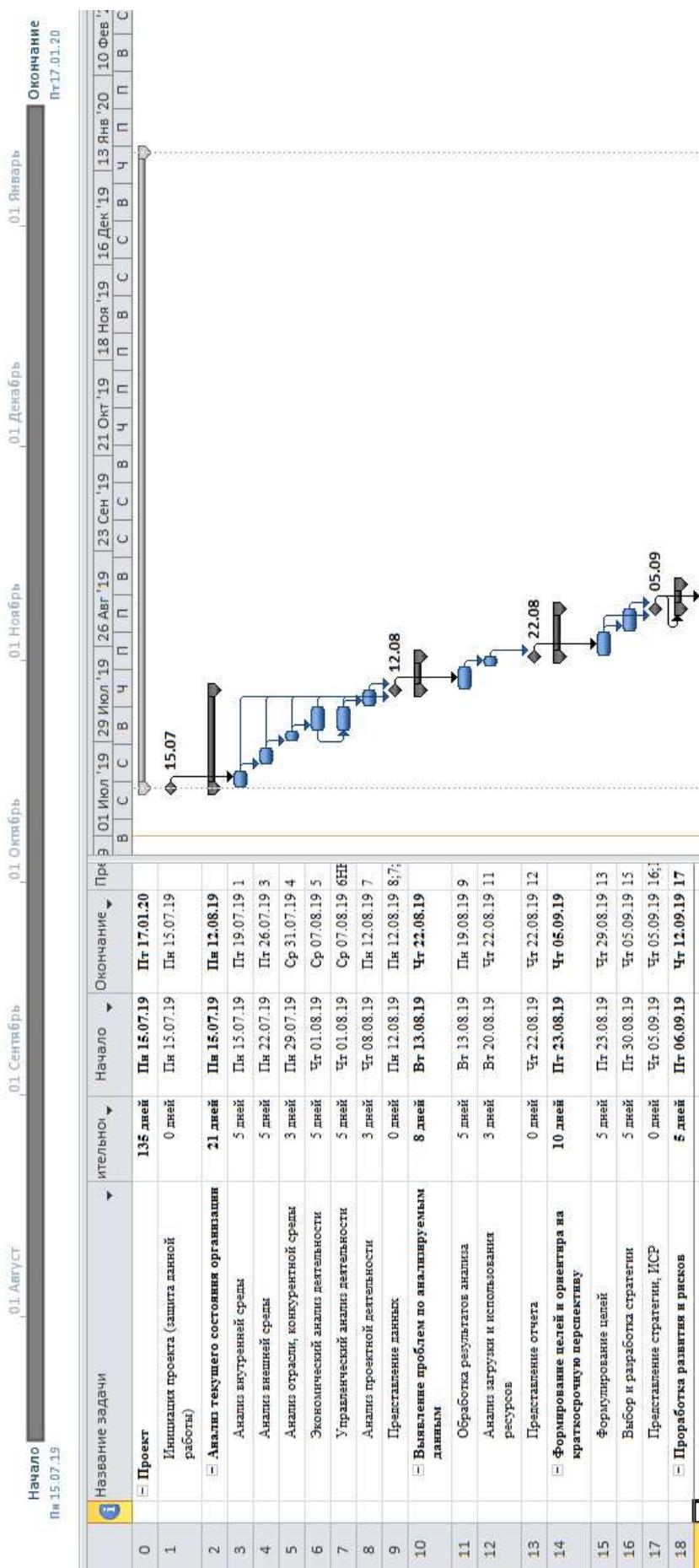


Рисунок 12 – Диаграмма Ганта (часть 1)

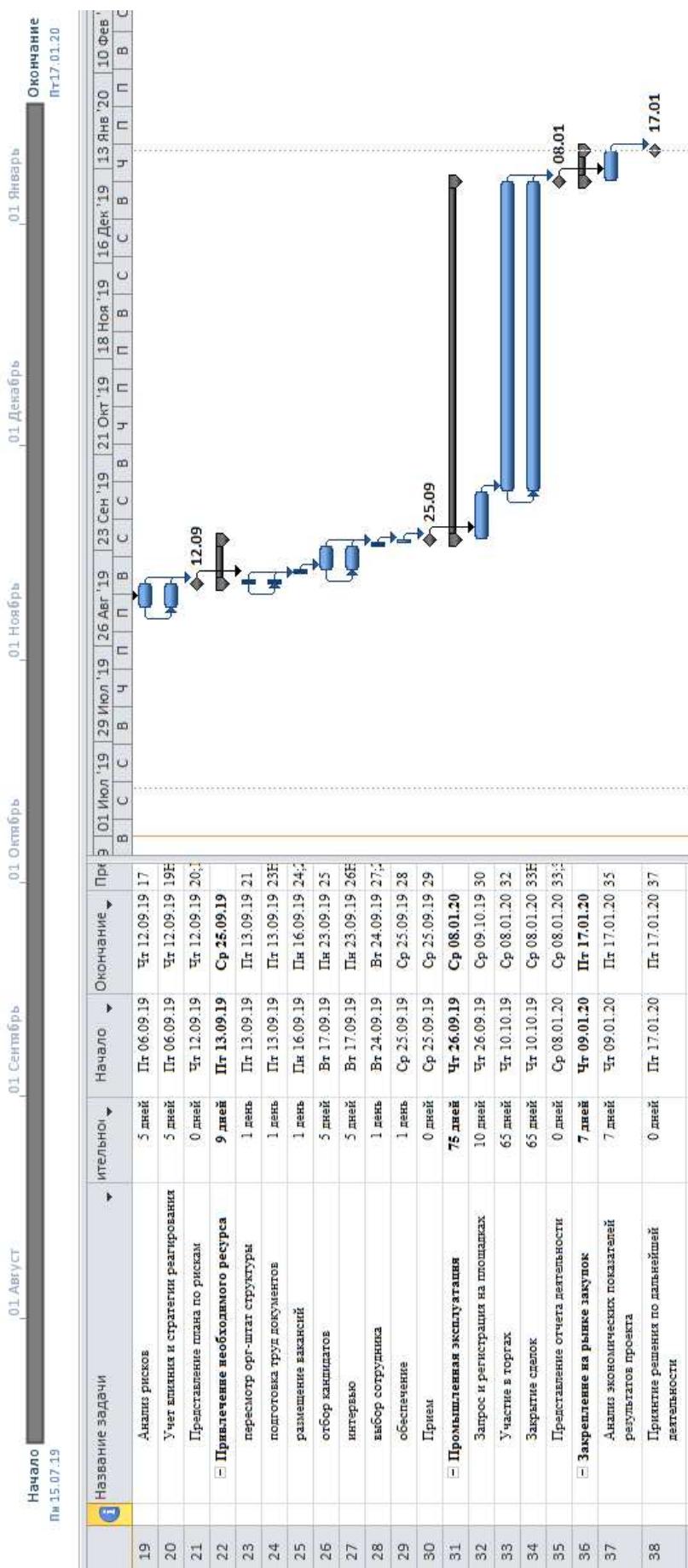


Рисунок 12 – Диаграмма Ганта (часть 2, окончание)

Риски проекта представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Риски проекта

Риск/ Влияние	Содержание	Стоимость	Сро ки	Последствия	Стратегия
Неполучение или недостаточное получение заказов	Отсутствие выигрышных тендеров, потеря на расходах оплаты труда и взносов во внебюджетные фонды	150 тыс. руб. (з/пл сотрудника + взносы + размещение на торгах)	1-3 мес.	Финансовые потери, необходимость пересмотра ориентации деятельности и выбор другой стратегии	Минимизация: учет результатов заработной платы сотрудника исходя из результатов деятельности; параллельный поиск заказов в существующих условиях, замена сотрудника
Организационные риски	Недостаточный контроль сроков проекта, увеличение работ, несвоевременное исполнение обязательств	Полная или частичная стоимость заказа	1-1,5 мес	Отрицательная рекомендация, финансовые потери	Минимизация: выделение ответственного сотрудника по отдельным этапам работ; привлечение дополнительного персонала, резерв
Недооценка сложности проекта и ресурсов	Нехватка собственных сил для корректного и своевременного исполнения заказа, срыв сроков Снижение качества при попытке уложиться в сроки и бюджет	Полная или частичная стоимость заказа	1-1,5 мес	Отрицательная рекомендация, финансовые потери	Минимизация: детализация планирования, создание резерва на привлечение дополнительного персонала (ГПХ)
Финансовые риски	Нехватка собственных ресурсов для обеспечения деятельности	Стоимость постоянных расходов	1-3 мес.	Невозможность завершения проекта	Минимизация: корректное формирование бюджета; планирование финансовых резервов; заблаговременное рассмотрение привлечения заемного капитала
Юридические, правовые сложности	Работа на удалении, трудности приемкой согласованием работ	Стоимость заказа (ее часть по согласованию)	1 – 1,5 мес	Помимо отрицательной рекомендации финансовые и временные потери	Минимизация – резерв по рискам для привлечения при необходимости юридической помощи и решения вопросов в судебном порядке - договоренность о постоянной коммуникации и последовательном согласовании работ
Неполнота и неточность исходной информации Региональные и географические тонкости	Нахождение не на объекте проектирования, учет особенностей территориальных работ по районным нормам	Стоимость корректировки работ (в случае не прохождени и экспертизы работы за собственный счет)	До 1 мес.	Помимо отрицательной рекомендации снижение прибыли за счет собственных работ по корректировке	Минимизация - привлечение консультантов с региона заказа Передача – указание в условиях договора о предоставлении ограничивающих факторов

Предполагаемые изменения в проекте представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Изменения в проекте при реакции на риски

Мероприятие	Применение	Последствия
Увеличение интенсивности работ	Предполагаемый срыв сроков заказов	Область плановых потерь (резерв) Доп. издержки по оплате дополнительных сверхурочных работ, недовольство проектной команды
Привлечение сторонних исполнителей в рамках основной деятельности	Предполагаемый срыв сроков заказов	Область плановых потерь (резерв) Доп. издержки по оплате подрядных работ
Привлечение специалистов юридической/кадровой службы	Предполагаемый срыв сроков проекта	Область нежелательных потерь (резерв) Доп. издержки по оплате подрядных работ, увеличение стоимости проекта
Замена специалиста по закупкам при отрицательном прохождении испытательного срока	Предполагаемый срыв сроков проекта	Область допустимых потерь Низкие показатели эффективности, отсутствие закрытых сделок, психологическая несовместимость с командой проекта. Замена на сотрудника с достаточной квалификацией, потери в оплате труда. Замена увеличивает срок проекта до 1 мес.
Изменение сроков завершения работ, перераспределение ресурсов	Предполагаемый срыв сроков проекта	Область плановых потерь Помимо данного проекта у сотрудников есть объемы по основной деятельности, при параллельных работах снижение управляемости, увеличение нагрузки, возможно снижение качества
Непрохождение государственной экспертизы	Срыв сроков проекта	Область нежелательных потерь Ухудшение репутации для организации в целом, корректировка за собственный счет, замена конечного продукта стоит значительных временных и финансовых затрат

Со слов эксперта Татьяны Александровны, при найме специалиста по данной деятельности, организация часто сталкивается с неготовностью объемов работы и перегрузкой в текущей работе. Не ожидается, что даже при постоянном мониторинге закупок специалист быстро выйдет на результат. Однако, как показывает практика, после первого месяца старта и активного вовлечения в процесс торгов, грамотный специалист способен в среднем закрывать 3-4 сделки в месяц независимо от характера сделок. С учетом специфики работы (объем выполнения одного проектного решения в среднем занимает 1,5 мес), необходимо подготовить базу привлекаемых специалистов для привлечения в случае увеличения объемов, с которыми организация сама

будет справиться не в силах, для исключения возможности срыва выполнения работ.

Таким образом, в проект по выходу на рынок закупок также необходимо включить коммуникацию с сезонным персоналом, предварительную договоренность о привлечении, как стратегию уменьшения воздействия возможного риска.

Исходя из достаточно небольшого срока проекта, легко понять, что на самом деле для выхода на новые возможности, организации достаточно краткосрочного календарного времени следованию плана проекта, чтобы привлечь новых заказчиков и получить постепенное наращивание объема предоставляемых услуг.

Т.к. проект не является инвестиционным в привычном понимании (не связан напрямую с денежными потоками), то рассчитать его стоимость можно в количественном аспекте лишь в части постоянных расходов на оплату труда, взносов и налогов, аренду площади и сопутствующие издержки.

В то же время как в качественном аспекте оценить результативность проекта и самого выхода на рынок, можно лишь с течением времени и после реализации, поскольку спрогнозировать фактический прирост объемов, выигранные в результате торгов сделки и отдачу от них по результатам торгов и выполненных работ можно лишь приблизительно. Рассмотрим варианты пессимистичных и оптимистичных прогнозов:

1. Текущее положение дел, если не предпринимать вообще никаких действий (данные для расчета озвучены ГД по имеющимся и прогнозируемым значениям, величина расходов взята равная усредненным ежемесячным обязательным платежам в размере 700 тыс. руб., до июля профинансираны закрывающимся в текущий момент проектом) графически отражены в виде графика с накоплением на рисунке 13.

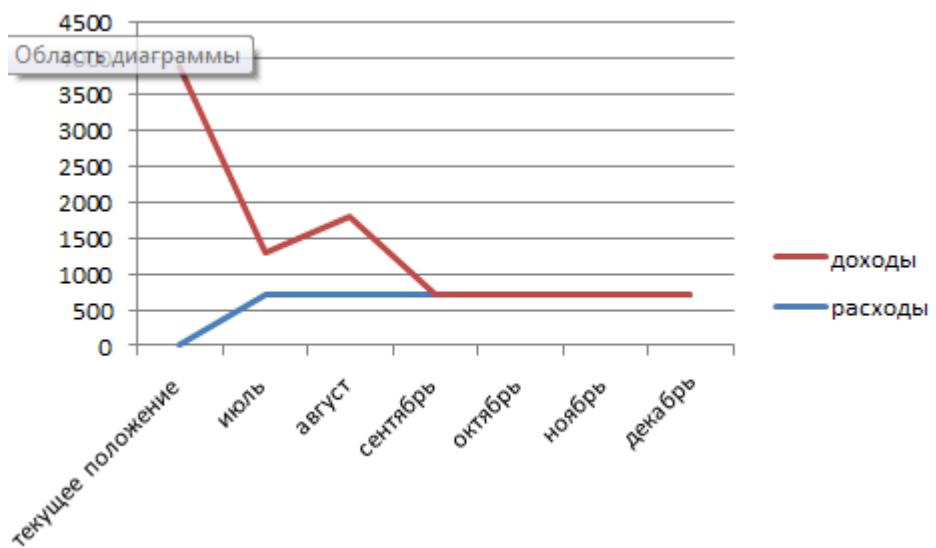


Рисунок 13 – Графическое отражение текущего доходов/расходов

2. Оптимистичный план исполнения проекта (несколько «средних» по объемам и стоимости заказам или один крупный, разбитый на поэтапную оплату (расходная часть увеличивается первоначально на создание резерва и ежемесячно усреднено до 770 тыс.руб.);

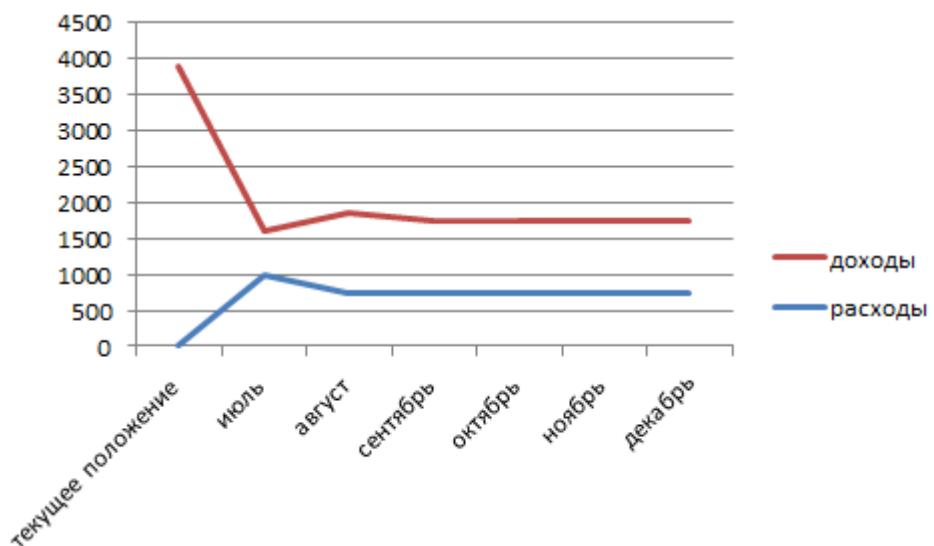


Рисунок 14 – Графическое отражение успешной реализации проекта

3. Пессимистичный план исполнения проекта (в случае, если сделки по завершению проекта не осуществлены, расходная часть отражена равнозначно оптимистичному плану) представлены на рисунке 15.

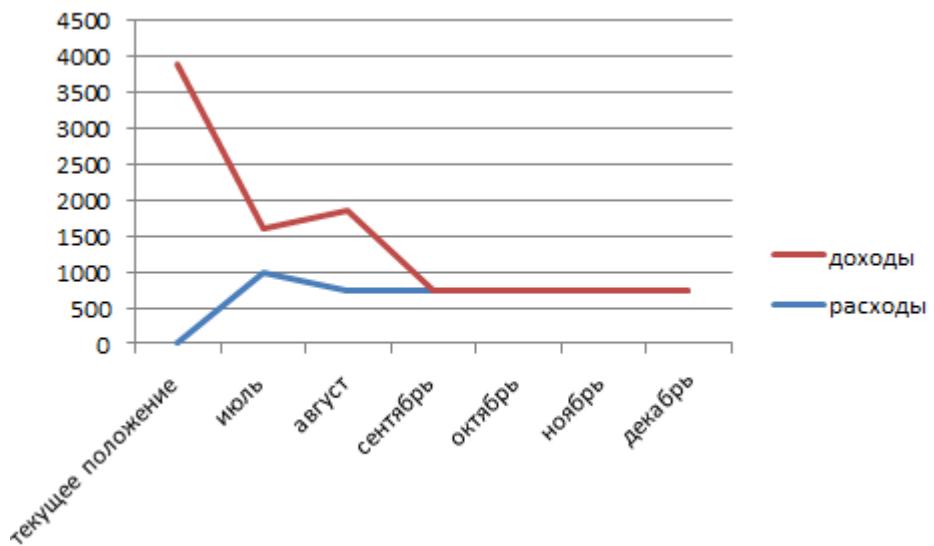


Рисунок 15 – Графическое отражение отсутствия достижения целей проекта

Исходя из представленных графиков видно, что реализация проекта, даже при полной нулевой отдаче, приводит практически к тем же показателям доходности, что и отсутствие действий по реализации.

Однако, во-первых, на данный момент организация обеспечена работами лишь на ближайшие два мес. и текущее финансовое положение позволит выйти на «нулевые» практически данные на конец года, но далее она уже будет не в состоянии покрывать свои расходы, а во-вторых при положительном итоге проекта, и обеспечении либо несколькими небольшими заказами на протяжении оставшегося периода времени, либо одним, но крупным заказом в случае выигрыша на торгах, позволит прийти к результативно эффективным данным по итогам работы за год. Стоит также учесть, что с учетом рисков расходная часть может увеличиться и превалировать на остаток денежных средств, создавая тем самым убыток, мерами в качестве избежания здесь можно воспользоваться некоторым заемным капиталом, ну и разумеется не прекращать в рамках основной деятельности возможность поиска и реализации работ на текущем рынке.

По инсайдерской информации, в среднем для проектного бюро с такими же ресурсными объемами, нормальна выручка порядка 2 млн в месяц и ежемесячные расходы порядка одного миллиона (основная нагрузка оплата

труда и взносы во внебюджетные фонды, арендные платежи и т.п.). Простая математика выглядит довольно привлекательно, но все же это достаточно трудоемкий и сложный бизнес, поскольку высокоинтеллектуальный и в немалой степени творческий, требующий высокой квалификации и степени ответственности.

При успешной реализации представленного проекта, ООО «Аркон» может обеспечить в долгосрочном периоде стабильный и непрерывающийся поток заказов, обеспечивающий не только бесперебойную загрузку персонала, но и постоянный и высокорентабельный бизнес с возможностью дальнейшего расширения и продвижения собственного имени организации. Разумеется, для этого уже должны будут использованы свои специфические маркетинговые и прочие стратегии, поскольку в ходе рассмотрения данной работы был выбран акцент все-таки на увеличение числа и качества заказчиков, расширение имеющихся возможностей, позиционирования себя на новом рынке и закрепления в данных условиях по анализу текущей проблематики организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, тем самым активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление.

Анализ конкурентной среды, адекватный подход к краткосрочным и долгосрочным целям, грамотный управленческий учет — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих процессов, оценки факторов и установления связи между ними.

Помимо понимания области функционирования предприятия, не менее важно изучать и использовать экономические методологические основы стратегического управления, сочетать различные подходы к формированию конкурентной стратегии, не теряя общего вектора действия.

Исследование ООО «Аркон» через анализ текущего положения организации на рынке, конкурентных характеристик оного, позволяет сделать выводы о нахождении в собственном сегменте как неустойчивом. Относительная стабильность организации на данный момент обеспечивается как сложившимся кругом клиентов, так и текущими мелкими проектами.

Используя методологический материал по основам конкурентных стратегий, сочетая подходы к решению проблем, управляющему составу предприятия необходимо выбрать и разработать конкурентную стратегию для достижения целей организации.

Четкое понимание и формирование стратегии, а не «распыление» на любую возможность получения дохода по смежным видам деятельности, позволит организации занять устойчивое экономическое положение.

Если грамотно пристроить этапы реализации выбранной конкурентной стратегии и выйти на другие смежные рынки отрасли, то возможен

существенный рост прибыли и увеличения объема выпускаемой продукции (проектов строительства жилых и общественных зданий).

Специфика предлагаемых услуг при сводном анализе показывает возможности эффективного достижения целей предпринимательской деятельности в рамках реализации через указанную конкурентную стратегию, как наиболее выгодную и подходящую для данного предприятия в текущих условиях.

Через выход на новые рынки и ориентацию на стратегию концентрированного роста, а также фокусирование на нише предоставляемых услуг проектировочных решений, анализируемому предприятию удастся добиться качественных показателей своей деятельности, отвечающим целям и задачам, стоящим перед данным бизнесом.

В ходе анализа выявлены возможности, которые на данный момент, не применяя тактических действий стратегического планирования, фирма упускает, теряя неосвоенные рынки.

Квалификация специалистов, техническое оснащение и современные средства коммуникации позволяют выполнять объемы работ, не только взаимодействуя с известными заказчиками напрямую, но и прибегать к расширению сферы деятельности и выходу на новые площадки функционирования.

Без тщательно сформулированной стратегии деятельность организации теряет смысл, утрачивает конкурентоспособность, ведет к внутреннему застою и ухудшению результатов, в то время как грамотно простроенная и поэтапно реализуемая конкурентная стратегия позволит предприятию как минимум укрепить свое положение, а в перспективе добиться необходимой эффективности и высоких экономических показателей. Потенциал у организации есть и он весьма позитивен.

Рост уровня жизни населения, повышение качества жизни, изменение отношения к жилью в целом, а также другие факторы внешней среды организации, приводят к появлению клиентов, желающих получить проектные

решения не массового характера, а уникальной конъюнктуры. Социальная направленность молодого поколения пусть пока и не в общей массе идет на выделение и улучшений условий проживания, а это все-таки основной источник дохода на данных момент.

В то же время, если грамотно пристроить бизнес-модель и выйти на другие смежные рынки отрасли, то возможен существенный рост прибыли.

Поиск путей повышения эффективности деятельности лежит в плоскости изучения текущих тенденций развития бизнеса и экономики.

В отношении конкретной организации легко проследить, что рынок, уже перенасыщенный объектами строительства с низкой ликвидностью, испытывает при небольшом заполнении непосредственно проектировщиками колossalные трудности, именно из-за специфики отрасли и обстановки в стране и регионе. Лишь проактивные действия помогут организации процветать.

Именно для реализации выбранной стратегии предложено воспользоваться разработанным проектом по выходу на рынок закупок с целью обеспечения постоянным и стабильным потоком спроса на предоставляемые организацией услуги, чтобы в конечном счете прийти к эффективным и высокодоходным показателям деятельности.

Сам предложенный проект не несет в себе значимой нагрузки на ресурсы организации, но потенциально несет увеличение числа заказчиков, доходов в общем смысле и прибыльности в целом. При этом проект также не несет большой финансовой нагрузки, а реализуется за достаточно короткий срок и с минимальными усилиями.

Оценить положительное влияние предложенного проекта возможно лишь эмпирическим путем в разрезе времени, но при любом исходе, учитывая незначительные, либо управляемые риски проекта, им стоит воспользоваться как альтернативой устоявшемуся весьма неэффективному способу поиска, привлечения и «закрепления» Заказчиков.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аакер. Д. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспрогрышных решений / Дэвид А. Аакер. – Москва : Эксмо, 2007. - 464 с.
2. Абчук, В. А. Методы исследований в менеджменте : учебник / В. А. Абчук, А. Ф. Борисов, А. В. Воронцов ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - Санкт-Петербург : Росток, 2012. - 477 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник Пер.с англ. / И.Ансофф – Москва : Экономика, 2013. – 519 с.
4. Аньшин, А.В. Управление проектами: фундаментальный курс / А.В. Аньшин - Москва : Изд-во Высшей школы экономики, 2013. - 620 с.
5. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 416 с.
6. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Институт экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
7. Барнетт, Д. Формулирование стратегии. Проблемы теории и практики управления / Д. Барнетт. - 2011. - №1, С.118-127 с.
8. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельностиучебное пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 366 с.
9. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия: учебное пособие / А.Н.Богатко. — Москва : Финансы и статистика, 2013. -240 с.
10. Боронина, Л.Н. Основы управления проектами: учебное пособие / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. - 112 с.

11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
12. Волков, И.М., Грачева М.В. Проектный анализ / И. Волков – Москва : Экзамен, 2012. –357 с.
13. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник, 2-е изд. /под редакцией Герчикова И.Н. – Москва : Банки и биржи. ЮНИТИ, 2009. - 472 с.
14. Демчук, О.Н. Теория организации: учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. – Москва : Флинта: МПСИ, 2009. - 264 с.
15. Жих, Е.М. Маркетинг: как завоевать рынок? / Е.М. Жих. – Санкт-Петербург : Акалис, 2008. - 139 с.
16. Квасенков Е.В. Практическое руководство по сегментированию рынка при проведении маркетинговых исследований: учебное пособие для специалистов и учащихся ВУЗов. – Москва : Изд-во МСМУ, 2011 - 256 с.
17. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - Москва : Дашков и К, 2013. - 272 с.
18. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы/ Ф. Котлер – «Альпина Диджитал», 2010 - 88 с.
19. Ким, Хелдман Управление проектами. Быстрый старт: практическое руководство / Хелдман Ким. – Саратов : Профобразование, 2017. - 352 с.
20. Литvak, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литvak. – Москва : Юрайт, 2013. - 507 с
21. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами / Драган З.Милошевич; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Неизвестного С.И. - М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2008. - 729 с.
22. Ричард, Ньютон Управление проектами от А до Я: практическое пособие / Ньютон Ричард. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.
23. Суворов, П. Управление проектами / П. Суворов. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2013. – 418 с.

24. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стриклэнд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – Москва : Вильямс, 2013. - 928 с
25. Чурилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России / Молодой ученый. — 2013. — №3. — С. 299-301.
26. Чухлащев, Д.О. Управление финансовыми потоками / Д.О. Чухлащев. – М.: Благовест, 2013. –548 с.
27. Шапиро, В.Д. Управление проектами: учебное пособие для студентов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазур. – Москва : Омега-Л, 2014. - 960 с.
28. Администрация г.Красноярск [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://admkrsk.ru/>
29. Единая информационная система в сфере закупок [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://zakupki.gov.ru>
30. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://consultant.ru/>
31. Министерство строительства Красноярского края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://minstroy.krskstate.ru/>

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Улина С.Н.  
подпись                      инициалы, фамилия  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА  
38.03.02 - Менеджмент  
38.03.02.02.08 – Управление проектами  
РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РЕАЛИЗАЦИИ ВЫХОДА НА РЫНОК ЗАКУПОК  
для ООО «АРКОН»

Руководитель Макуха О.В. старший преподаватель Н.Г. Макуха  
подпись, дата                      должность, ученая степень                      инициалы, фамилия

Консультант \_\_\_\_\_ доцент к.э.н. П.С. Зеленский  
подпись, дата                      должность, ученая степень                      инициалы, фамилия

Выпускник Яковенко А.В. 02.07.19  
подпись, дата                      инициалы, фамилия

Красноярск 2019