Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭУБП
_____ Васильева З.А.
« _____» _____
2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Разработка направлений диверсификации бизнеса организации
(на примере ООО «КрасноярскОбрПроект»)

38.03.01 Экономика

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент Яричина Г.Ф.

Выпускник _____ Власова О.А.

Нормоконтроль _____ Лихачева Т.П.

Красноярск 2019

Реферат

Тема выпускной квалификационной работы - Разработка направлений диверсификации бизнеса организации (на примере ООО «КрасноярскОбрПроект»)

Пояснительная записка состоит из введения, трех глав, списка использованных источников и приложений. Общий объем - 105 страниц. Пояснительная записка содержит 30 рисунков, 33 таблицы, 3 приложения. Список использованных источников содержит 37 наименований.

Перечень ключевых слов - диверсификация, рынок проектных услуг, направления деятельности, эффективность, рентабельность, прибыль, система государственных закупок.

В условиях сложившейся ситуации на рынке проектных услуг г. Красноярска ООО «КрасноярскОбрПроект» нуждается в повышении эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью компании.

Задачи ВКР:

- исследовать практическое применение стратегии диверсификации;
- проанализировать виды и направления диверсификационных возможностей предприятия;
- определить значение диверсификации деятельности предприятия;
- оценить финансовое состояние и эффективность текущих направлений деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»;
- разработать предложения по развитию дополнительных направлений деятельности компании и оценить их эффективность.

Разработка и внедрение дополнительных направлений деятельности компании может стать объективным фактором повышения эффективности деятельности компании, улучшения ее финансовых результатов и достижения конкурентных преимуществ на рынке.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4
1 Исследование возможностей диверсификации на рынке услуг РФ и Красноярского края 7
1.1 Состояние и тенденции развития рынка строительных услуг РФ и Красноярского края 7
1.2 Диверсификация бизнеса как фактор повышения эффективности деятельности компании 17
1.3 Сравнительный анализ видов и направлений диверсификации бизнеса организации 22
2 Анализ и оценка направлений деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» 34
2.1 Анализ технико–экономических показателей деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» 34
2.2 Оценка эффективности направлений деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» 48
2.3 Обоснование необходимости диверсификации бизнеса компании 54
3. Разработка направлений диверсификации бизнеса организации (на примере ООО «КрасноярскОбрПроект») 66
3.1. Разработка предложений по развитию дополнительных направлений деятельности компании 66
3.2. Анализ необходимых ресурсов и экономических рисков ООО «КрасноярскОбрПроект» 74
3.3. Оценка эффективности предложений по диверсификации бизнеса компании 84
Заключение 96
Список использованных источников 98
ПРИЛОЖЕНИЕ А 101
ПРИЛОЖЕНИЕ Б 104
ПРИЛОЖЕНИЕ В 105

ВВЕДЕНИЕ

На бизнес оказывает воздействие совокупность многочисленных взаимосвязанных факторов внешней и внутренней среды. Основными из них являются: глобализация, цикличность экономических процессов, нестабильность и замедление темпов развития мировой экономики, террористические акты, санкции, усиление конкуренции за более выгодные условия приложения капитала в производство и расширение доли на рынке, и т.п.

Компаниям приходится приспосабливаться к меняющимся условиям ведения бизнеса. В зависимости от особенностей вызовов и угроз внешней и внутренней среды стоит проблема выбора приоритетных долгосрочных целей и задач развития, а также способов их реализации.

Как правило, большинство предприятий начинают свой бизнес с одного направления. Для таких компаний максимизация долгосрочной прибыли означает, что компания, специализирующаяся на конкретной деятельности, эффективно конкурирует в соответствующих сегментах рынка на основе стратегий ценообразования, дифференциации и фокусирования, включая вертикальную интеграцию для получения стратегических преимуществ в маркетинге или поставках.

Другое направление - диверсификация предприятия. В то же время эти направления, по нашему мнению, не следует рассматривать как взаимоисключающие. Практика экономической деятельности показывает, что необходимо найти определенный баланс между диверсификацией и специализацией бизнеса, что делает перспективным развитие диверсификации.

Теоретические и методические аспекты диверсификации бизнеса рассматриваются в работах зарубежных ученых: Д. Аакера, И. Ансоффа, Х. Висссмы, Р. Купера, и российских ученых: Байков Е.А., Добрянская Н. А, Крисксвич С.Н., Махнушина В.Н., Нагибина М. Н., Немченко Г., Попович

В. В., Шинксвич Л.Н. и др. Российские исследователи изучали в большинстве вопросы разработки стратегии диверсификации, оценку рисков диверсификации, исследование особенностей диверсификационных процессов.

Изучением проблем строительной отрасли Российской Федерации занимались ученые Агапова М.П,, Александров С.С., Гум-ба Х.М., Лукманова М.Г., Опснгсйм М.Д., и др. Работы данных авторов очень ценятся, но на сегодняшний день необходимо продолжать развивать предложенные идеи. В частности, нужно проведение дополнительного изучения вопросов диверсификации бизнеса в строительной отрасли.

Цель настоящей работы заключается в разработке рекомендаций по выбору направлений диверсификации бизнеса организации на примере ООО «КрасноярскОбрПроект». Выбор указанной цели предопределил постановку ряда исследовательских задач:

1. Оценить состояние и тенденции развития рынка строительных услуг РФ и Красноярского края;

2. Изучить диверсификацию бизнеса как фактора повышения эффективности деятельности компании;

3. Провести сравнительный анализ видов и направлений диверсификации бизнеса организации;

4. Проанализировать технико–экономические показатели деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»;

5. Оценить эффективность направлений деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»;

6. Обосновать необходимость диверсификации бизнеса компании;

7. Разработать предложений по развитию дополнительных направлений деятельности компании;

8. Провести анализ необходимых ресурсов и экономических рисков ООО «КрасноярскОбрПроект»;

9. Оценить эффективность предложений по диверсификации бизнеса компании.

Объект исследования - ООО «КрасноярскОбрПроект».

Предмет исследования - направления деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект».

В условиях сложившейся ситуации на рынке проектных услуг г. Красноярска ООО «КрасноярскОбрПроект» нуждается в повышении эффективности управления финансово-хозяйственной деятельностью компании. Разработка и внедрение дополнительных направлений деятельности компании может стать эффективным фактором повышения эффективности деятельности компании, улучшения ее финансового состояния и достижения конкурентных преимуществ на рынке.

1 Исследование возможностей диверсификации на рынке строительных услуг РФ и Красноярского края

1.1 Состояние и тенденции развития рынка строительных услуг РФ и Красноярского края

Строительные услуги - достаточно широкое понятие, поэтому в России и мире существует множество их классификаций. Так, согласно ст. 740 Гражданского кодекса Российской Федерации [1], договор строительного подряда может быть заключен: на строительство здания, предприятия, на его реконструкцию, выполнение пусконаладочных или монтажных работ либо на выполнение работ, неразрывно связанных с возводимым объектом. Отечественная классификация строительных услуг находит свое отражение в справочнике ОКВЭД, который составлен по аналогии с международной стандартной классификацией видов экономической деятельности.

С 2014 года строительным компаниям остро не хватает проектов и контрактов от государства. Это одна из причин банкротств и ликвидации многих крупных и опытных игроков.

В таблице 1 представлена динамика действующих строительных организаций в России за 2000-2018 гг. В целом, динамика показателей за период 2000–2018 гг. положительная, наблюдается рост числа действующих строительных организаций с 129 340 в 2000 году до 292 073 организаций в 2018 году, т. е. на 162 761 или на 125,84 %, ежегодный прирост за период 2000–2018 гг. составляет в среднем на 4,63 % в год, при этом, если рассматривать за последние 3 года средний ежегодный прирост существенно снизился и составляет 3,7 % в год [2].

Кроме того, отметим, что рост частных строительных организаций составил за период 2000–2018 гг. на 152,66 %, т. е. частный сектор рос более быстрыми темпами; если среднегодовой прирост за весь период составил 5,28 % в год, что за последние 3 года только 3,97 % в год.

Таблица 1 – Динамика действующих строительных организаций в России за 2000-2018 гг.

Год	Число действующих строительных организаций		
	Всего (ед.)	в т.ч. частные организации (ед.)	Доля частных организаций, %
2000	129340	115331	89.17
2001	118374	106191	89,71
2002	113082	102582	90,71
2003	113720	105096	92,42
2004	114705	107598	93,80
2005	112846	106834	94,67
2006	122598	116321	94,88
2007	131394	125464	95,49
2008	155036	150317	96,96
2009	175817	171291	97,43
2010	196234	192165	97,93
2011	209185	205416	98,20
2012	205075	201274	98,15
2013	217961	214055	98,21
2014	226838	223022	98,32
2015	235351	233140	99,06
2016	271604	269548	99,24
2017	279496	276944	99,09
2018	292073	291345	99,75

Рост объема работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство», за исследуемый период 2000–2018 гг., составил 7 278 млрд. руб., в том числе основной прирост достигнут за счет частных организаций, рост на 5 757 млрд. руб. или в 18,9 раз (таблица 2).

Анализ показателя «Средний объем работ и услуг, выполненных одной строительной организацией» позволяет выявить процесс укрупнения частного бизнеса, прирост объема работ на одну частную организацию ежегодно происходит на 11,17 % (максимального значения данный показатель достиг по итогам 2012 года, начиная с 2013 показатель демонстрирует отрицательную динамику минус 3 % ежегодно).

Таблица 2 – Динамика работ и услуг, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство», 2000-2018 гг.

Год	Объем работ и услуг, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»			Средний объем работ и услуг, выполненных одной организацией (млн. руб.)	Инвестиции в основной капитал строительных организаций	
	Всего (млрд. руб.)	в т.ч. частные организации (млрд. руб.)	Доля частных организаций, %		Всего (млрд. руб.)	Темп роста, % к предыдущему периоду
2000	503,8	321,9	63,89	2,79	74,9	-
2001	703,8	482,8	68,60	4,55	79,0	105,47
2002	831	601,6	72,39	5,86	95,6	121,01
2003	1042,7	795,6	76,30	7,57	106,7	111,61
2004	1313,6	1025,9	78,10	9,53	99,6	93,35
2005	1754,4	1428,1	81,40	13,37	129,5	130,02
2006	2350,8	1977	84,10	17,00	176,2	136,06
2007	3293,3	2832,2	86,00	22,57	266,4	151,19
2008	4528,1	3993,8	88,20	26,57	399,8	150,08
2009	3998,3	3558,5	89,00	20,77	289,8	72,49
2010	4454,1	3973,1	89,20	20,68	342,1	118,05
2011	5140,3	4554,3	88,60	22,17	336,8	98,45
2012	5714,1	5057	88,50	25,12	348,6	103,50
2013	6019,5	5303,2	88,10	24,77	438,1	125,67
2014	6125,2	5500,4	89,80	24,66	469,3	107,12
2015	7010,4	5539,7	79,02	23,76	401,2	85,49
2016	7204,2	5733,6	79,59	21,27	443,8	110,62
2017	7545,9	5888,4	78,03	21,26	446,0	100,50
2018	7772,3	6076,8	78,19	20,86	454,9	102,00

В среднем ежегодно объем работ и услуг, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» растет на 16,42 %, однако в последние годы темпы роста также существенно снижаются, и средний показатель пророста за последние 3 года составил только 3,93 % [3].

Рынок проектных услуг является частью строительного рынка. Объем российского рынка проектных услуг в промышленном и гражданском строительстве составляет более 155 млрд. руб. в год. Несмотря на сложности, возникшие у строительных компаний и проектных институтов в фазе кризиса экономики, отрасль сумела преодолеть негативные тенденции. Тем не менее,

сокращение инвестиционных программ крупных промышленных предприятий, изменения условий кредитования, а также урезание финансирования проектов строительства из федерального и регионального бюджетов во многом изменили структуру рынка и уровень конкуренции.

Проектные организации одними из первых ощутили на себе приближение структурных перемен на рынке, вызванных давлением экономического кризиса. Сегодня на рынке проектирования по России активно работает около 9 тыс. компаний. Этот факт выступает двигателем выработки все новых и новых конкурентных стратегий, призванных создать конкурентные преимущества хотя бы на небольшой период.

Несмотря на очевидные экономические трудности и отсутствие необходимого доступа к банковскому кредитному финансированию, руководители многих изыскательских и проектных организаций РФ продолжают думать о внедрении новых технологий, рассматривают возможности участия в реализации национальных проектов и выхода на рынки зарубежных стран [4].

В целом, по 2018 г. отмечается снижение объема контрактов, которые заключены госкорпорациями и естественными монополиями, происходит сокращение объема кредитного портфеля компаний, по-прежнему высока просрочка по кредитной задолженности. Возможности для кредитования имеют либо заказчики, либо крупные подрядчики. Малый и средний бизнес, который выполняет основной объем работ, фактически отрезан от заёмных средств. Ни о каком техническом перевооружении в такой ситуации не может быть и речи, отмечал докладчик.

Очевидно, что в ближайшие 5-6 лет большое значение для развития проектно-изыскательской деятельности в России будет иметь участие в реализации национальных проектов. Практически все проекты предусматривают существенную строительную составляющую, поэтому спрос на изыскательские и проектные работы будет расти. Основной вопрос состоит в том, готовы ли предприятия отрасли в нынешнем своём состоянии выполнить

задачи, которые перед ними будут поставлены.

Результаты исследования РАСК о состоянии и особенностях регулирования рынков инжиниринговых и проектно-изыскательских услуг в 35 странах мира показывают рост рынка строительных услуг – к 2030 году прогнозируется рост на 70% – до 15 трлн. долларов в год. Международные аналитики приходят к выводу, что действующие игроки рынка не готовы будут освоить такие объемы строительства, поэтому возникают реальные возможности для появления новых участников. Интересно, что 57% мирового роста придётся на 3 крупнейших рынка – США, Китая и Индии. Однако, по мнению авторов исследования, выйти на эти рынки российским компаниям, скорее всего, не удастся из-за протекционизма, санкций и наличия сильных местных игроков, которые занимают то место, на которое могли бы претендовать россияне [5].

Основным сдерживающим фактором является отсутствие у российских компаний доступа к финансовым ресурсам, который необходим для технического перевооружения. Также авторы отмечают доминирование крупных международных строительных конгломератов, которые не оставляют возможности добраться до крупных заказов: 30 крупнейших инжиниринговых компаний мира занимают 37% рынка всех услуг. Это вертикально интегрированные холдинги, которые оказывают широкий спектр услуг – от производства материалов до производства изыскательских и проектных работ, а также управления строительством. В России таких компаний пока не так много.

В качестве возможных стратегий выхода на зарубежный рынок авторы доклада предлагают открытие зарубежного филиала, сотрудничество с российской госкорпорацией, которая осуществляет проекты за рубежом, и поиск международного партнёра. На нынешнем этапе полезно было бы заключение межправительственных соглашений с дружественными странами, которые предусматривали бы реализацию строительных инвестиционных контрактов. При этом необходимо предусматривать, чтобы в ходе реализации этих соглашений работали российские фирмы [6].

Красноярский край постоянно входит в число регионов России с наивысшим объёмом производства. Строительство в Красноярском крае занимает одно из ведущих положений в индустриальной отрасли. Это одна из самых масштабных отраслей в экономике страны. Она включает в себя 25 видов производств в 15 подотраслях. Эти подотрасли входят в индустрию строительных материалов (ПСМ), являющейся одной из фундаментальных в отрасли строительства.

Неопределенными тенденциями отличается строительная отрасль Красноярского края. Прослеживается порядочно высокая строительная активность. Повышается с каждым годом спрос на строительство новых объектов, состояние рынка и инвестиционный климат более чем благоприятны. Однако, несмотря на это, в хозяйственной сфере региона наблюдается ряд проблем, которые приостанавливают ее развитие. Судя по данным на рисунке 1 можно сказать, что масштабы строительства в регионе имели как положительную, так и отрицательную тенденцию.

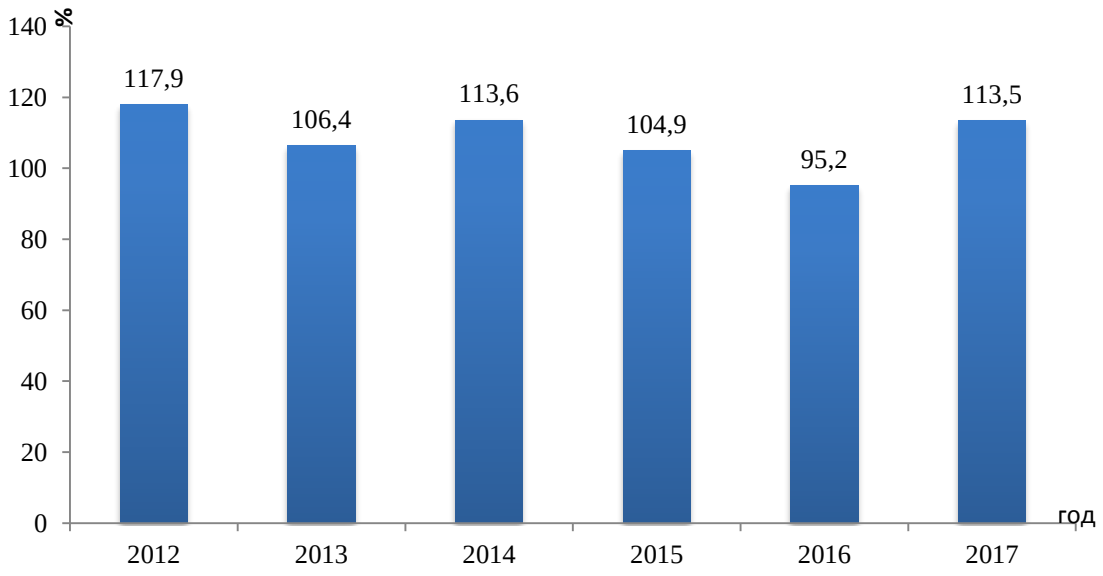

Рисунок 1 - Объем работ по виду деятельности «строительство», в % к соответствующему периоду предыдущего года

Так, в 2014 году объемы строительства в крае выросли на 7,2%, но все же кризис октября 2015 года принес строительной отрасли весьма не утешительные итоги (снижение на 8,7%) . Так же спад строительства продолжился и в 2016 году и составил ещё 9,7% от общего уровня (среднероссийский показатель – 6,7%).

Впрочем, данные 2017 года дают некоторую надежду на ближайшее восстановление отрасли. Значительный объем строительных работ в Красноярском крае обеспечивает реализация масштабных федеральных и краевых программ, а также крупных инвестиционных проектов. Строительная отрасль продолжает наращивать темпы и работать над повышением качества материалов и услуг. В ближайшие три года в крае сохранятся высокие объемы строительных работ и вводимого жилья. Так, объемы ввода в эксплуатацию жилья в регионе составят 1 млн. 250 тыс. кв. метров в 2018 году, 1 млн. 300 тыс. кв. м. в 2019 году и 1 млн. 380 тыс. квадратов в 2020 году [7].

Динамика изменения спроса и предложения на рынке строительных услуг Красноярского края представлена на рисунке 2.

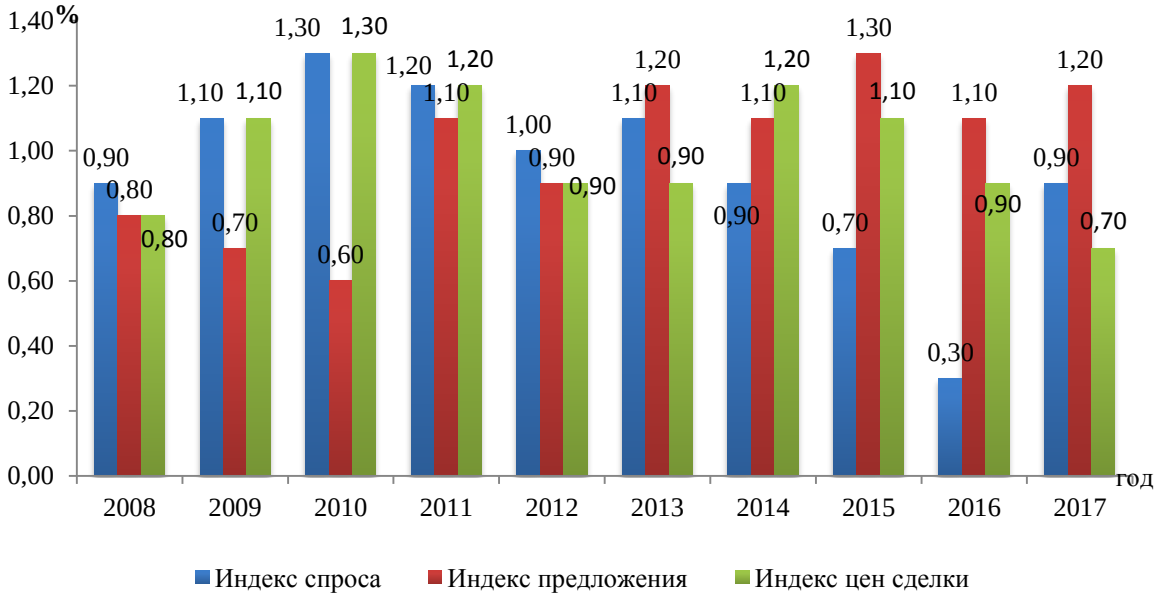

Рисунок 2 - Динамика изменения спроса и предложения на рынке строительных услуг Красноярского края, 2008-2017 гг., %

Согласно опросу, проведенному ВШЭ, в Красноярском крае, как и в любом регионе Российской Федерации, существует ряд факторов, оказывающих влияние на деятельность строительных организаций. Результаты данного опроса представлены на рисунке 3.

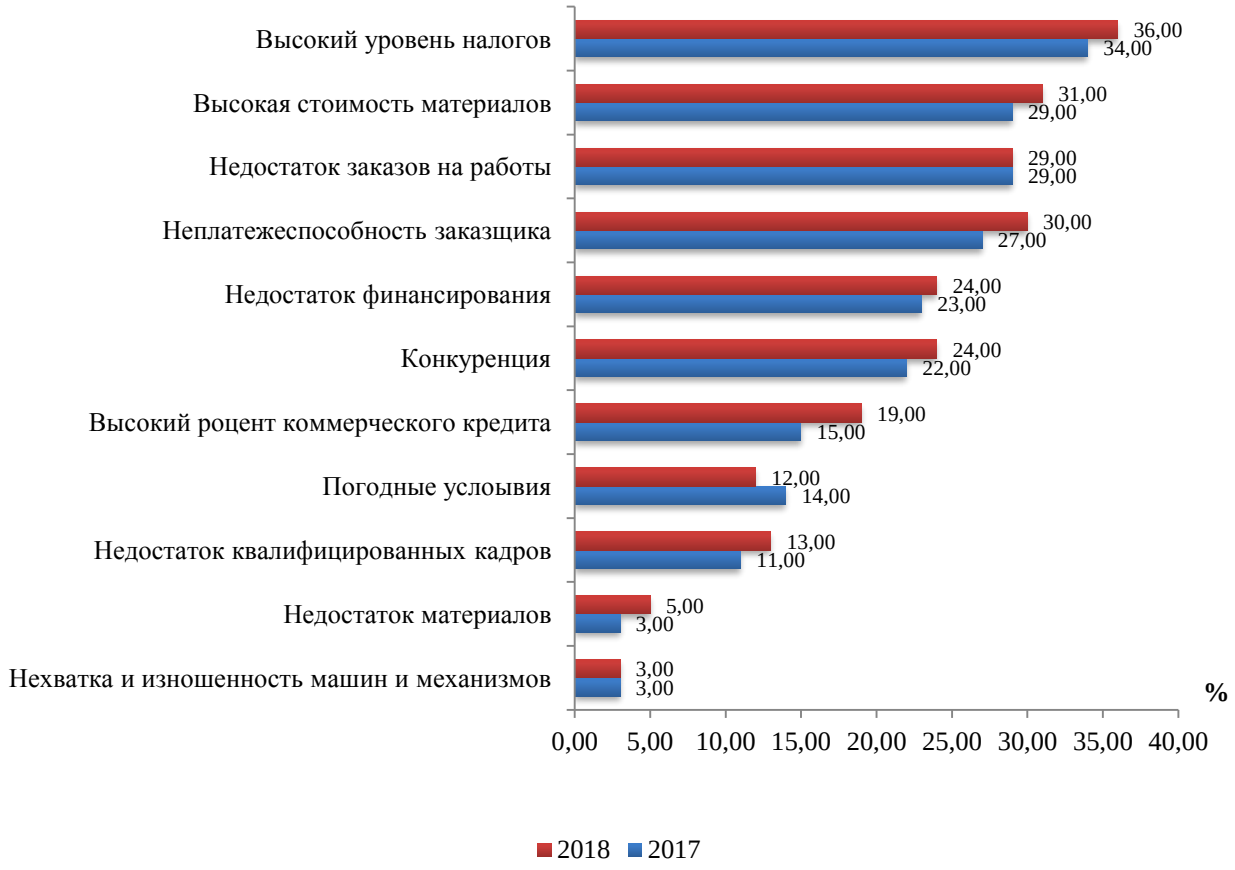

Рисунок 3 - Факторы, ограничивающие производственную деятельность строительных организаций в Красноярском крае (по результатам опроса проведенного ВШЭ, % от числа опрошенных)

По аналогии с другими регионами в Красноярском крае строительство жилой недвижимости доминирует над строительством коммерческой недвижимости [8].

Эта тенденция обусловлена рядом причин:

- падение стоимости нефти;
- спад платежеспособного спроса и рост предложения;

- высокий уровень инфляции;

- высокая процентная ставка по кредитам;

- снижение ставки по ипотечному кредитованию и так далее.

Так же следует отметить, что существуют ограничения для развития строительного комплекса края в целом:

- недостаточный поток инвестиций в строительную отрасль (всего 4% - от общего объема инвестиций);

- слабая загрузка производственных мощностей строительных подразделений;

- низкий технический уровень производственной базы строительства;

- недостаточный уровень финансирования строительства социально - значимых объектов (так, доля жилья, построенного за счет бюджетных средств, составляет в последние годы 0,3-0,5%);

- отставание темпов перестройки производственной базы – индустриального домостроения на выпуск изделий и конструкций для современных, экономичных, энергосберегающих архитектурно-строительных систем от темпов роста потребностей в материалах строительных предприятий.

Сегодня проектные организации, являясь нужным и обязательным звеном экономики, представляют собой бизнес-сообщество, не обеспеченное никакими гарантиями стабильности своей дальнейшей деятельности. При численности, составляющей примерно 10% от численности занятых в строительстве (около 6 млн. человек), объем затрат на проектно-изыскательские работы в инвестиционном цикле составляет всего 3–7% от стоимости строительства, что в два-три раза ниже, чем в мировой практике. Нет другого такого вида экономической деятельности, который был бы настолько нестабилен, как проектирование.

Гарантированно получают средства на существование все занятые в экономике (примерно 72 млн. чел. экономически активного населения при численности населения в возрасте 15–72 года ~111 млн. чел.) либо от

государства, либо от фондов социального обеспечения, либо от населения (реализация произведенных товаров и услуги торговли), либо от общественных организаций, либо, наконец, от благотворительных организаций.

У производителей и торговли заработок зависит от самих себя, то есть от выбора продукции и товаров и их качества. У тех, кто работает в государственных или муниципальных унитарных предприятиях, госкорпорациях и аппаратах горсоветов, лицензирующих, контролирующих, налоговых и регистрационных органах, а также в пенсионных, страховых и социальных фондах (а в государственной сфере занят практически каждый двадцатый россиянин, то есть почти 5%), гарантирован не только заработок, но и социальное обеспечение. Часть проектировщиков работает в государственных проектных организациях, в проектных подразделениях инвестора, заказчика, строительных холдингов, строительных организаций – и финансируется по другим законам.

Но большая часть коммерческих проектных организаций находится в бедственном положении не столько по причине экономического спада, сколько из-за существующего порядка распределения заказов.

Можно отметить несколько проблем проектирования.

Первая и главная – заказчик и порядок, определенный Федеральными законами о закупках товаров, работ, услуг. Об этих законах давно говорилось, что они совершенно не соответствуют специфике строительства (и особенно проектирования) объектов капитального строительства.

Вторая проблема – низкий профессиональный уровень специалистов расплодившихся проектных организаций. Многие из этих организаций, не задумываясь, демпингуют и, не сдерживаемые никакими этическими, репутационными или профессиональными соображениями, настроены только на прибыль.

Профессионал же не может не думать об устойчивом развитии той отрасли или предприятия, в которых он трудится, стараясь при этом

совершенствовать свое мастерство, от уровня которого зависит его благополучие. Профессионал настроен на стабильность, созидание и качество. Разница между этими ипостасями видна сразу, при первой встрече. Заказчики не чувствуют этой разницы.

Для решения существующих проблем министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства Красноярского края была разработана отраслевая программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2017 - 2019 годы» [8], целью которой является увеличение объемов строительства и развитие производства строительных материалов в Красноярском крае.

1.2 Диверсификация бизнеса как фактор повышения эффективности деятельности компании

Рынок, как и вся внешняя среда компании в целом, постоянно развивается и не стоит на месте. Каждое успешное предприятие нуждается поиске новых подходов к развитию своей деятельности. Такой финансовый инструмент, как диверсификация производства или деятельности помогает достичь повышения эффективности деятельности компании, увеличения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Часто компании диверсифицируются по целому ряду веских причин. В других случаях это становится стратегией выживания, когда стратегия одного продукта или услуги достигает пределов получения дохода. Для достижения подлинного успеха от планируемой диверсификации фирмы должны укреплять внутреннее развитие, осуществлять приобретения в рамках цепочки создания стоимости, создавать стратегические альянсы и совместные предприятия [8].

В общем понимании, под диверсификацией понимается перераспределение центров внимания на рынке, расширение выпускаемого ассортимента товаров или услуг, поиск новых рынков сбыта, освоение

новых технологий. Можно сказать, что правильно диверсифицированная компания – это новый игрок на рынке, который способен за достаточно короткий промежуток времени овладеть новыми технологиями производства и увеличить в несколько

Установлено, в частности, что стратегия диверсификации является одной из рациональных альтернатив стратегиям интеграции. Она подразумевает развитие бизнеса не за счет добавления недостающих звеньев в цепочку ценности, а за счет поиска новых возможностей (управленческих, производственных, стратегических, ресурсных и т.д.) в уже существующей деятельности.

То есть, диверсификация может превращать организацию в многостороннее сложное комплексное объединение, элементы которого могут быть не связаны друг с другом [9]. В среде теоретиков менеджмента преобладает мнение, согласно которому экономический потенциал успешно реализованной стратегии диверсификации велик. В то же время, большинство современных исследователей обнаруживает ограниченность доказательной базы и универсальных методов реализации стратегии диверсификации в организации, из-за чего ее инвестиционный и организационно-управленческий потенциал до сегодняшнего дня не оценен должным образом.

Диверсификация - это исключительно стратегия роста. Стратегии роста должны основываться на правильном видении и способности мобилизовать ресурсы для преодоления всех невзгод, ведущих к неизвестности.

Часто делается предположение, что если продажи увеличатся, прибыль в конечном итоге возрастет – это не так. Золотое правило временной диверсификации заключается в том, что фирма приобретает более низкие производственные ноу-хау, эффективность труда, перепроектирование продукции или производственных процессов в более низкие затраты и правильное сочетание того, на что она способна, и

удовлетворенность потребителей. Часто трудно сказать, соответствует ли стратегия диверсификации фирмы сильным сторонам ее высшего руководства, учитывающего их прошлые успехи.

Например, успех диверсификации будет зависеть не только от того, насколько хорошо интегрированы ключевые факторы, но и от того, насколько хорошо подходят топ - менеджеры для управления этими усилиями и руководства в трудные времена. Исследования также показывают, что различные стратегии диверсификации требуют различных наборов навыков внутри фирмы, не полагаясь на одних и тех же менеджеров компании.

Чтобы быть успешным, фирма должна инвестировать в приобретение правильных навыков, если ей, по крайней мере, предоставить возможности для повышения этих критически важных навыков в пределах. В основе диверсификации лежат, преимущественно, экономические выгоды для предприятий, проявляющиеся, в частности, в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как усиление конкуренции, глобализация экономики, падение рентабельности основного вида бизнеса и т. д. и смягчении их последствий [10].

Преимущества диверсифицированного производства дают возможность фирме достигать цели, недоступные фирмам, выпускающим однородную продукцию, которые схематично можно изобразить следующим образом.

Для большинства компаний основной целью производства является рост нормы прибыли, а использование стратегии диверсификации как раз и ведет к достижению поставленной цели. Результатом анализа экономической литературы и обобщения исследований отечественной и зарубежной науки стал рисунок 4, в котором упорядочены мотивы и цели диверсификации производства.

Рисунок 4 - Экономические преимущества диверсификации

Диверсификация, как и все принципы инвестирования, звучит легко в теории, но очень труднореализуемое на практике, потому что это заставляет предприятие делать рискованные и неудобные шаги портфеле.

Таким образом, при вложении средств в один из инструментов развития риск банкротства очень велик. В случае распределения средств между несколькими объектами или направлениями потеря капитала практически равна нулю.

Диверсификация является лучшим выходом из критической ситуации для компании, которая была вытеснена с рынка. Она представляет собой стратегию, при помощи которой уменьшается зависимость от многих внешних источников, увеличивается конкурентоспособность на рынке, повышается финансовая эффективность и увеличивается прибыль.

Основное преимущество диверсификации заключается в получении максимального экономического эффекта от всевозможного разнообразия. Другими словами, более выгодным и конкурентным на рынке будет то предприятие, которое производит сразу несколько видов продукции, нежели один, но популярный.

Методы диверсификации находятся в жесткой зависимости с бизнесом и управлением. Диверсификация требует такой степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. Программы по диверсификации могут содержать один из нижеперечисленных методов.

1. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.

2. Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.

3. Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компании и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.

4. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

5. Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется как непосредственное участие либо как контроль над другой компанией, но тем не менее присоединившаяся компания продолжает функционировать как независимая структура.

6. Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами.

В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию.

7. Оказание поддержки оператору или потребителю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в санаторно-курортном комплексе можно охарактеризовать как существенно способствующий диверсификации фактор. Все приведенные варианты невозможно привести со всеми подробностями, так как каждой диверсификационной ситуации присущи различные аспекты.

Таким образом, выделенные потребности предопределяют необходимость детального изучения сущности стратегии диверсификации с целью применения этих знаний и компетенций российскими организациями.

1.3 Сравнительный анализ видов и направлений диверсификации бизнеса организации

Конкуренция является двигателем рыночной экономики и основополагающим фактором экономического развития, как страны, так и отдельно взятого предприятия. В условиях огромного количества конкурирующих субъектов, компаниям нелегко достигать больших объемов деятельности и завоевывать достойные позиции на рынках. Жесткие условия конкурентной борьбы на любом рыночном сегменте заставляет искать те пути ключевых факторов успеха, которые позволили бы им достичь стратегических конкурентных преимуществ.

Одним из таких векторов устойчивого развития в условиях конкуренции является диверсификация деятельности компании, которая представляет собой стратегическую ориентацию на разнообразие и разностороннее развитие деятельности. Диверсификация может предполагать одновременное развитие многих, не связанных друг с другом отраслей, расширение ассортимента выпускаемой продукции и услуг, переориентацию рынков сбыта, распределение средств между различными

активами с целью снижения рисков. Все это позволяет получать экономическую выгоду, уменьшать зависимость от одного рынка, от одного продукта и от одной марки, сглаживать сезонные колебания, увеличивать гибкость и адаптивность к внешним факторам и достигать достойные позиции на рынке.

В общем смысле, можно заметить, что диверсификация деятельности компании представляет собой инвестиционную концепцию, которая позволяет снижать риск инвестиционного портфеля, при этом, не снижая доходности. Наибольший же эффект компания испытывает от диверсификации при добавлении в инвестиционный портфель активов иных отраслей. Это осуществляется для того, чтобы при падении стоимости одного актива, происходила компенсация другим активом. Но также известна «наивная диверсификация», при которой инвестор просто вкладывает инвестиции в различные активы производства с надеждой, что доходность портфеля от этого повысится.

Основное преимущество диверсификации заключается в получении максимального экономического эффекта от всевозможного разнообразия. Другими словами, более выгодным и конкурентным на рынке будет то предприятие, которое производит сразу несколько видов продукции, нежели один, но популярный. При этом эффект достигается благодаря: многоцелевому использованию всех имеющихся ресурсов; построению эффективной сети сбыта товаров и услуг; разносторонней подготовке и обучению персонала [11].

Существует несколько видов диверсификации деятельности.

Диверсификация продукции - это процесс, который выражается в увеличении предприятием количества товаров и услуг благодаря освоению новых технологий и методов производства, либо многочисленной модификации одного типа товара. Такой тип является формой экономической борьбы с конкурентами за место на рынке. Примером может

служить завод по производству минеральных вод, который пытается овладеть сегментом производства сладких напитков.

Диверсификация цен - это прежде всего стратегия, направленная на максимальный охват количества покупателей с разным уровнем дохода. Она предусматривает установление разной ценовой политики на продукцию относительно платежеспособности потенциальных клиентов. Конечной целью этого процесса является сохранение рентабельности производства и увеличение объемов продаж. Цены могут варьироваться в зависимости от:

- уровня доходов потребителей: оформляется в виде скидок на популярные товары для менее обеспеченных покупателей или путем персонального ценообразования;

- количества потребляемых товаров либо услуг: например, оптовым либо крупным потребителям устанавливаются дополнительные скидки;

- категории товаров: благодаря созданию среди ассортимента более дорогих товаров при помощи создания вокруг него искусственной популярности среди определенных покупателей.

Диверсификация бизнеса - это распределение мощностей компании среди разных отраслей экономики. Главной сутью этого процесса является получение большей прибыли и установление большей статусности компании. По своей специфике это понятие заключается в том, что помимо себя компания вкладывает средства в другие предприятия или финансовые учреждения, часто не связанные друг с другом. Это помогает более эффективно освоить и приумножить капитал и свести к минимуму финансовые риски. Например, компания по производству автомасел покупает ценные бумаги либо выходит на валютный рынок. Часто в бизнесе диверсификация помогает преодолеть экономический кризис и сохранить активы.

Диверсификация капитала - это процесс инвестирования денежных средств в разные отрасли и финансовые учреждения, которые в большинстве случаев не связаны между собой. Это является наиболее

простым способом сохранить капитал с минимальными затратами, так как данный тип не предусматривает полного распределения имеющихся средств [8]. Например, для снижения риска убытков часть денег распределяется между несколькими банками, а часть вкладывается в ценные бумаги. Это уменьшает риски в несколько раз, так как то, что обанкротятся одновременно все банки, а ценные бумаги потеряют свою платежеспособность, - маловероятно.

Диверсификация экономики - это один из наиболее сложных и глобальных примеров распределения денежных потоков. В общем смысле она означает инвестирование капитала на общем уровне таким образом, чтобы все отрасли государства развивались пропорционально. Это дает возможность создать мощную экономику, которая имеет стойкий иммунитет к любым кризисным состояниям [11]. Для каждой страны диверсифицировать свою деятельность - это необходимый шаг, так как плавный рост всех типов промышленности стимулирует развитие связей между отраслями, что стимулирует, в свою очередь, общий экономический рост, предпринимательство и доход.

Диверсификация инвестиционного портфеля - это экономическая система управления возможными рисками, при которой происходит распределение денежных средств между разными инструментами заработка. Её суть заключается в том, что суммарный риск инвестиционного портфеля будет в десятки раз меньше, нежели отдельного пакета. Благодаря этому удается достичь долгосрочного и стабильного увеличения денежных средств.

Для этого, кроме акций и облигаций, в портфель рекомендуется вносить драгоценные металлы, недвижимость и прочее. Всё это в перспективе обеспечивает стабильность и рост активов. Хорошо диверсифицированный портфель - это такой инвестиционный инструмент, который состоит из множества ценных бумаг таким образом, что доля каждого из видов относительно суммарной значимости небольшая [12].

Риск такого портфеля приближается к общим показателям возникновения рисковых ситуаций на рынке, при этом риск каждой бумаги покрывается равноценно.

Диверсификация рисков - это такое распределение инвестиций внутри портфеля всевозможными способами и методами, при которых возможность полной утраты денежных средств сводится к нулю. Простыми словами, это означает, что инвестор при капиталовложении страхуется от возможных утрат благодаря перераспределению инвестируемых средств между более и менее рискованными сферами, соответственно. При этом снижение риска в теории не должно влиять на получаемую прибыль.

Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируя от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация). При рассмотрении проблемы диверсификации следует выделить два вида диверсификации:

– косвенная, при которой общие факторы ограничены финансами и управлением коммерческими предприятиями. Ситуация характерна для инвестиционных компаний и промышленных холдинговых групп;

– прямая, когда существуют дополнительные общие факторы, такие как технологическое ноу-хау, маркетинговые или экспертные услуги.

На основе такого деления можно выделить три процесса (мотива) диверсификации:

1. Замена – этот процесс используется для имеющейся комбинации продукт-рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу либо «морального» износа, либо жесткой конкуренции.

2. Дополнение – данный процесс целесообразно применять для существующей комбинации продукт-рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов.

3. Страхование – этот процесс может использоваться для преодоления условий спада либо возможного перенасыщения рынка. Он осуществляется преимущественно путем распределения инвестиций и величины риска на все сферы производства.

Все эти процессы, рассматриваемые в качестве побудительных мотивов, могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом. Это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации требует хорошего обоснования и тщательного планирования в соответствии с этими обстоятельствами. В целом, существуют три типа диверсификационных возможностей.

Во-первых, каждый продукт, произведенный компанией, должен состоять из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя – покупать большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является вертикальная диверсификация, которая характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов. Возможно, самым ярким примером вертикальной диверсификации является империя Форда во времена самого Генри Форда [13].

На первый взгляд, вертикальная диверсификация может показаться несовместимой с определением диверсификации. Однако соответствующие миссии, которые должны выполнять эти компоненты, части и материалы, существенно отличаются от миссии целого конечного продукта. Более того, технология разработки и производства этих частей и материалов, вероятно, также существенно отличается от технологии производства конечного продукта.

Таким образом, вертикальная диверсификация подразумевает и приобретение новых миссий, и введение в производство новой продукции. Во-вторых, другой возможный вариант – горизонтальная диверсификация. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они

никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетингу.

В-третьих, возможна и боковая диверсификация, когда она выходит за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о своем намерении изменить существующую рыночную структуру. Частично выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться.

На рисунке 5. представлены направления диверсификации.

Рисунок 5 - Направления диверсификации

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие три типа процесса диверсификации, представленные на рисунке 6. [14]:

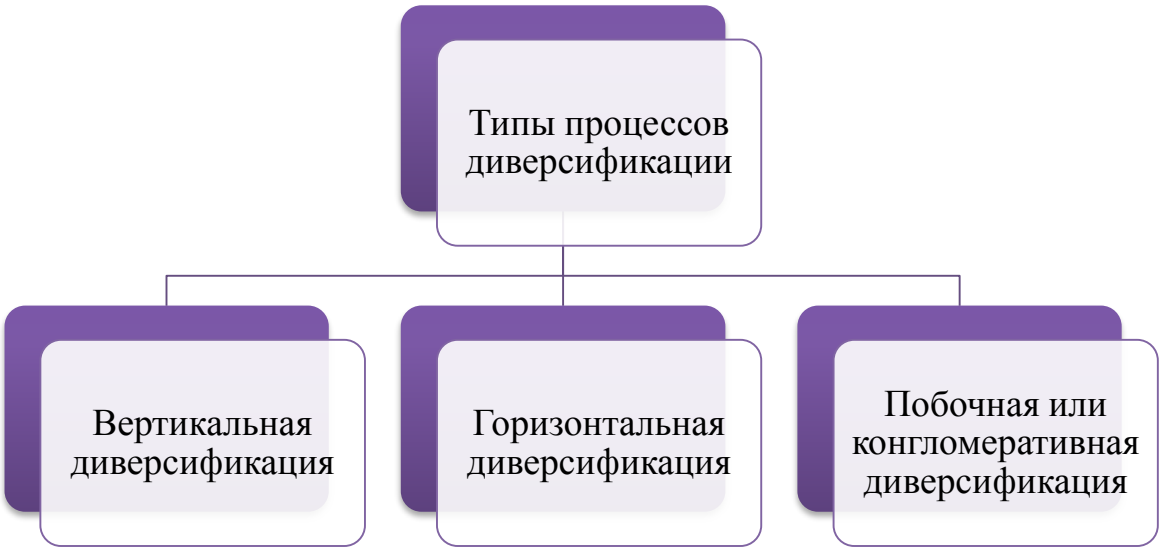

Рисунок 6 - Типы процесса диверсификации

1. Вертикальная диверсификация, характеризующаяся поглощением поставщиков и потребителей (включая систему торговли). Преимуществом данной формы диверсификации является контроль над всей цепочкой производства – от сырья до готового продукта. Чаще всего вертикальная диверсификация связана с переработкой какого-либо основополагающего ресурса (например, нефти).

2. Горизонтальная диверсификация, характеризующаяся осуществлением своего развития за счет поглощения системы продукт/ рынок внутри своей отрасли или смежных отраслей. Например, в условиях конверсии производства предприятия военно-промышленного комплекса достаточно легко и устойчиво могут войти на соответствующий рынок гражданской продукции.

3. Побочная или конгломеративная диверсификация, характеризующаяся проникновением предприятия в другие отрасли безотносительно его технологической и сбытовой связности. Она предполагает приобретение принципиально новых для данного предприятия производств, обеспечивающих быстрый рост и получение большой прибыли.

Побочная диверсификация может привести как к повышению стабильности функционирования предприятия, так и к возможности больших финансовых потерь в случае неудачи. Для успешной деятельности здесь требуется аккумуляция финансовых ресурсов, наличие независимых схем управления, а общая стратегия может касаться только финансовой политики.

Кроме того, предприятие может использовать все свои организационные ресурсы, чтобы подняться на более высокий уровень развития в сфере деятельности.

При таких условиях проще выявить важнейшие конкурентные преимущества фирмы. В случае, если внимание менеджеров сосредоточено в одной сфере деятельности, вероятность возникновения идей о том, как улучшить технологию производства, как лучше удовлетворить запросы потребителей новыми свойствами товаров, как повысить эффективность всей цепочки «производство-затраты», значительно увеличивается [15]. Таким образом, работа в одной, определенной сфере бизнеса позволяет уверенно обеспечивать лидерство в отрасли или, по крайней мере, сохранять стабильную конкурентоспособность.

Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируясь от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация). Прежде всего, при рассмотрении этой проблемы следует провести довольно простой анализ этого спектра. Согласно этому, мы имеем то, что принято называть «вертикальной интеграцией», когда компания использует часть ресурсов для того, чтобы образовать или приобрести организации, которые будут поставлять необходимые материалы и сырье для данной фирмы и/или будут обеспечивать рынки сбыта для продукции этой фирмы.

Диверсификация обычно принимает одну из трех форм, представленных на рисунке 7.

Рисунок 7 - Формы процесса диверсификации

− вертикальная интеграция - интеграция бизнеса по всей цепочке создания стоимости, как вверх, так и вниз по течению, так что один эффективно кормит другого;

− горизонтальная диверсификация - переход в более чем одну отрасль или новую отрасль относится к существующим или преследует стратегию несвязанной диверсификации;

− географическая диверсификация - открывает новые рынки, перемещаясь в новые географические области для преодоления ограниченных возможностей роста на местном рынке.

Как и многие другие способы укрепления рыночных позиций, диверсификация необходима для увеличения прибыли, расширения доли рынка или реструктуризации компании в тех случаях, когда продукт перестает пользоваться спросом. Суть стратегии диверсификации заключается в распространении деятельности компании на те сферы, в которых она ранее не функционировала. Они могут быть как связаны с текущей деятельностью, так и не связаны.

Методы диверсификации находятся в жесткой зависимости с бизнесом и управлением. Диверсификация требует такой степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы.

Программы по диверсификации могут содержать один из ниже перечисленных методов [16]. Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований. Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции. Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию.

Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компании и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию. Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется как непосредственное участие либо как контроль над другой компанией, но, тем не менее, присоединившаяся компания продолжает функционировать как независимая структура. Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру, гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами.

В некоторых случаях компании могут образовывать новую корпорацию. Оказание поддержки оператору или потребителю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в санаторно-курортном комплексе можно охарактеризовать как существенно способствующий диверсификации фактор. Все приведенные варианты невозможно привести со всеми подробностями, так как каждой диверсификационной ситуации присущи различные аспекты.

Таким образом, в процессе диверсификации происходит расширение разнообразия видов выпускаемой продукции, изменяются ориентиры рынка сбыта, осваиваются новые виды производства. Главными целями являются рост эффективности производства и максимизация экономической выгоды. Диверсификация предполагает одновременное развитие нескольких различных, независимых друг от друга, направлений.

2 Анализ и оценка направлений деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»

2.1 Анализ технико–экономических показателей деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»

ООО «КрасноярскОбрПроект» осуществляет деятельность на рынке проектных услуг в области промышленного и гражданского строительства г. Красноярска с 2006 г.

Основной вид деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»:

71.11 - Деятельность в области архитектуры.

Дополнительные виды деятельности:

71.12 - Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях.

71.12.1 - Деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора.

Организация находится на специальном налоговом режиме – УСН (по схеме доходы – расходы).

Целью основной деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» является удовлетворение потребностей предприятий и организаций в проектно - сметной документации на строительство новых зданий, сооружений и строительных конструкций промышленного и гражданского назначения, а так же реконструкцию, капитальный ремонт и технологическое перевооружение действующих зданий, сооружений, строительных конструкций.

Проектно-сметная документация (ПСД) – это перечень специальных разделов, который составляет базовую основу любого предполагаемого

строительства и содержащий текстовые и графические материалы, определяющий архитектурные, функционально-технологические, конструктивные и инженерно-технические решения для обеспечения строительства и реконструкции объектов капитального строительства.

ООО «КрасноярскОбрПроект» выполняет комплексный подход по разработке ПСД на строительство, реконструкцию, капитальный ремонт и технологическое перевооружение зданий, сооружений, строительных конструкций гражданского и промышленного назначения.

Кроме того, организация оказывает услуги в областях обязательной и добровольной сертификации, экспертизы, промышленной и пожарной безопасности, охраны труда, экологического проектирования, разработки технической документации.

ООО «КрасноярскОбрПроект», являясь небольшой компанией, имеет штат опытных сотрудников, среднесписочная численность которых за 2018 год составила 18 человек.

Организационная структура предприятия – линейная. При использовании данной структуры (простейшая форма организации управления иерархического типа) во главе каждого звена или подразделения (филиала, отдела, цеха) стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти.

На рисунке 8 представлена организационная структура ООО «КрасноярскОбрПроект».

Глава организации - директор, который управляет всеми ресурсами предприятия. Основным локомотивом являются непосредственные исполнители - отделы проектирования, сформированные в соответствии со специализацией и возглавляемые руководителями, которые в свою очередь подчинены главному инженеру проекта. Контроль хода работ по всем выполняемым проектам осуществляет координатор проектов.

Рисунок 8 - Организационная структура ООО «КрасноярскОбрПроект»

В таблице 3 представлены показатели среднесписочной численности сотрудников на предприятии.

Таблица 3 - Среднесписочная численность сотрудников ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонения 2017 года от 2016 года		Отклонения 2018 года от 2017 года	
				абсолют.	%	абсолют.	%
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	23	20	18	-3	86,96	-2	90,00
В т.ч:							
Директор	1	1	1	0	100,00	0	100,00
Зам.директора	1	-	-	-1	0,00	0	-
Зам.директора – координатор проектов	1	1	-	0	100,00	-1	0,00
Главный бухгалтер	1	1	1	0	100,00	0	100,00
Инспектор отдела кадров	1	-	-	-1	0,00	0	-
ГИП	1	1	1	0	100,00	0	100,00
Архитектор	3	3	3	0	100,00	0	100,00
Конструктор	4	4	4	0	100,00	0	100,00
Сметчик	2	2	2	0	100,00	0	100,00
Инженер-проектировщик	7	7	6	0	100,00	-1	85,71
Водитель	1	-	-	-1	0,00	0	-

В соответствии с данными, представленными в таблице 3, можно сделать вывод, что численность работников на протяжении трех лет сокращается, темпы роста показателя не превышают 90%. Это обусловлено тем, что в 2017 году руководство компании провело оптимизацию кадрового состава и пересмотр штатного расписания. В результате чего произошло сокращение численности административного и вспомогательного персонала (в общей сложности на 3 человека) и перераспределение обязанностей между оставшимися сотрудниками. В 2018 году эта тенденция сохраняется, происходит сокращение администартивного и исполнительного персонала (в общей сложности на 2 человека).

В результате проведенной оптимизации кадрового состава и перераспределения обязанностей среди работающих сотрудников произошло изменение производительности труда. В таблице 4 представлены показатели производительности труда на предприятии.

Таблица 4 - Показатели производительности труда ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонения 2017 года от 2016 года		Отклонения 2018 года от 2017 года	
				абсолют.	Темп роста, %	абсолют.	Темп роста, %
Среднесписочная численность работающих, чел.	23	20	18	-3	86,96	-2	90,00
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб./чел.	263,04	403,85	222,72	140,81	153,53	-181,13	55,15

Производительность труда в 2017 году имеет положительную динамику, прирост составил 140,81 тыс. руб./чел., это объясняется снижением численности персонала на 3 человека и ростом выручки от реализации в 2017 году. В 2018 году показатель снижается практически в два раза и составляет 222,72 тыс.руб./чел. Снижение обусловлено резким сокращением выручки от

реализации в 2018 году, при этом численность персонала сокращается на 2 человека.

Система оплаты труда в ООО «КрасноярскОбрПроект» повременная (окладная), т.е. заработная плата работника зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Повременная оплата труда подразумевает выплату заработной платы в оговоренных размерах, независимо от объема выполненных работ. Зависимость идет от фактически отработанного времени.

При этом сотрудникам могут начисляться премии по итогам работы за квартал или год на усмотрение директора и в соответствии с его приказом. Факторами для выплаты разовых премий сотрудникам являются финансовые результаты компании в текущем отчетном периоде.

Компания ООО «КрасноярскОбрПроект» является членом СРО, состоит в реестре членов СРО с момента их образования и ежемесячно уплачивает членские взносы в размере 3500 руб. (42000 руб./год). Это дает компании возможность быть участником торгов в системе государственных закупок.

Уровень ответственности компании – 1-й, что, в свою очередь, означает, что максимальная стоимость работ по одному договору на выполнение изыскательских или проектных работ не может превышать 25 млн. руб., т.е. компания может участвовать в торгах или иных способах конкурентного заключения договоров с суммой контракта до 25 млн. руб.

Уровень ответственности так же является уровнем материального обеспечения имущественной ответственности члена СРО по трем основаниям, предусмотренным ГрК РФ.

Рассмотрим динамику изменения общего количества выполненных работ (договоров), их стоимости и средней стоимости работ по одному договору в ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг. в таблице 5.

Таблица 5 – Общее количество и стоимость выполненных работ ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Отклонения 2017 от 2016 гг.		Отклонения 2018 от 2017 гг.	
				Откл., шт./тыс. руб	Темп роста, %	Откл., шт./тыс .руб	Темп роста, %
Кол-во выполненных работ (договоров), шт	30	52	30	22	173,33	-22	57,69
Общая стоимость выполненных работ (по всем договорам), тыс. руб.	6049,64	6514,51	4084,18	464,87	107,68	-2430,3	62,69
Средняя стоимость работ по 1-му договору, тыс. руб.	201,65	125,28	136,14	-	62,13	-	108,67

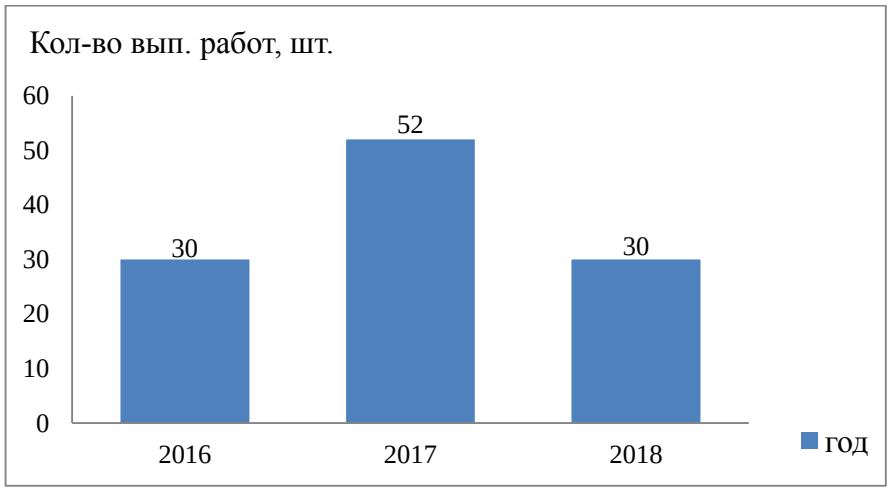

Рисунок 9 – Кол-во выполненных работ (договоров) за 2016-2018 гг., шт

Рисунок 10 –Средняя стоимость работ по 1-му договору, тыс. руб. за 2016-2018

гг., тыс. руб.

Данные таблицы 5 и рисунков 9 -10 наглядно показывают снижение общего количества заключенных договоров на разработку ПСД в 2018 году на 22 шт по сравнению с 2017 годом и достижение уровня 2016 года, соответственно, снижается и общая стоимость выполненных работ. Так же наблюдается резкое снижение средней стоимости 1 договора в 2017 году на 37,87 %, в 2018 году этот показатель увеличивается на 8,67 % относительно 2017 года, но остается ниже уровня 2016 года.

В исследуемом периоде ООО «КрасноярскОбрПроект» имеет 3 вида источников получения заказов:

− заказы, полученные путем участия организации в тендерах в системе гос.закупок (государственные/муниципальные заказы).

− заказы, заключенные напрямую с бюджетными организациями (исключая систему гос.закупок)

− заказы от частных организаций, предприятий, физических лиц.

Каждый из представленных источников получения заказов имеет как свои достоинства, так и недостатки, рассмотрим их более подробно.

Преимущества работы в системе гос.закупок:

− Для заключения гос.контракта не нужна реклама, которая съедает большую долю прибыли любого бизнеса.

− Выделенные бюджетные средства гарантированно поступят на счета компании, при выполнении условий контракта

Но при этом, есть и недостатки работы в данной системе:

− Большой объем подготовительной бумажной работы

− Сильное итоговое падение по цене от первоначальной цены контракта (т.к. задача заказчика выбрать лучшего поставщика в рамках выделенных бюджетных средств. Как правило, это тот, кто предложит наименьшую цену.).

− Предоставление денежного обеспечения контракта либо оформление банковской гарантии (если требуемая сумма обеспечения большая) при

получении контракта.

− Процент выигранных тендеров для ООО «КрасноярскОбрПроект» составляет 10% от общего числа (зачастую организации приходится самой отказываться от дальнейшего участия в тендере из-за сильного падения по цене).

Заказы, заключаемые напрямую с бюджетными организациями (исключая систему гос.закупок) приходят по принципу «сарафанного радио» и благодаря благонадежному имиджу организации на рынке: успешно выполненный контракт, часто влечет за собой последующие контракты с этим же заказчиком.

Для всех гос.заказов (и прямых, и полученных через систему гос.закупок) характерны длительные периоды утверждения готовой проекно - сметной документации со стороны заказчика, что может приводить к срыву сроков исполнения контракта, а так же длительные периоды перечисления оплаты, из за чего образуется большая дебиторская задолженность. В 2018 году дебиторская задолженность ООО «КрасноярскОбрПроект» увеличилась на 3250 тыс. руб. и составила 15219 тыс. руб.

Заказы, полученные от частных организаций, предприятий, физических лиц, как правило, являются небольшими и имеют ряд преимуществ:

− Более просты в исполнении, что ведет к сокращению сроков исполнения и утверждения готового заказа

− Возможность принять в работу большого количества заказов (в виду простоты исполнения)

− Возможность работать по авансовой системе

Главными недостатками или, вернее сказать, проблемами получения частных заказов являются:

− Высокая стоимость привлечения клиента (реклама забирает большую часть прибыли)

− Общее снижение спроса на проектные услуги у частных организаций, предприятий, физических лиц.

Учитывая вышеперечисленные проблемы с получением частных заказов на фоне снижения спроса на рынке проектных услуг у частных заказчиков, начиная с 2015 - 2016 годов организация ООО «КрасноярскОбрПроект» переориентировалась на получение государственных заказов. Подробная динамика реализации проектов в разрезе источников договоров представлена в пункте 2.2.

Основываясь на данных бухгалтерского баланса, в таблице 6 представим динамику изменения объема выручки ООО «КрасноярскОбрПроект».

Таблица 6 – Динамика изменения выручки в ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	Период			Отклонения 2017 от 2016 гг.		Отклонения 2018 от 2017 гг.	
	2016	2017	2018	абсолют.	%	абсолют.	%
Выручка по основному виду деятельности (деятельность в области архитектуры)	6050	8077	4009	2027	33,5	-4068	-50,37

Данные таблицы 6 показывают увеличение выручки в 2017 году относительно показателя 2016 года на 33,5%, однако в 2018 году произошло снижение этого показателя относительно 2017 года на 55,37%, и оказалось ниже значения 2016 года.

Для наглядности представим – Динамика изменения выручки в ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг. на рисунке 11.

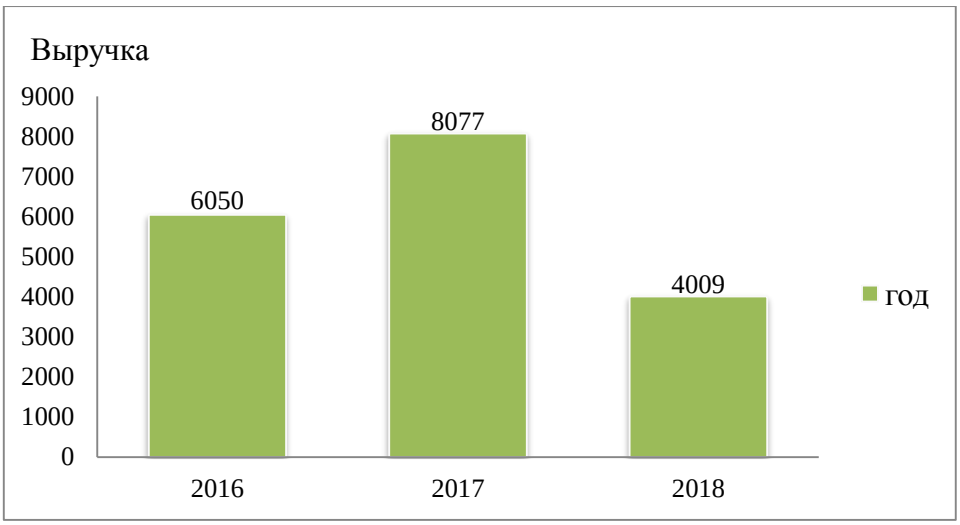

Рисунок 11 – Динамика изменения выручки в ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг. (тыс. руб.)

Снижение выручки является явлением, с которым периодически сталкивается почти каждое предприятие. Однако, в случае организации ООО «КрасноярскОбрПроект», резкое уменьшение выручки или потока денежных средств, поступающих на предприятие от реализации услуг свидетельствует о нестабильном положении компании на рынке.

ООО «КрасноярскОбрПроект» занимает просторное помещение площадью 180 кв.м. с отдельным входом на 1 этаже многоэтажного жилого дома.

В ООО «КрасноярскОбрПроект» процесс разработки ПСД максимально автоматизирован, компания полностью обеспечена современной компьютерной техникой и специализированным лицензионным программным обеспечением (специальные чертежные программы компании Autodesck, ГрандСмета, программы для ведения бухгалтерского учета фирмы 1С, СБИС (электронный документооборот) и др.).

Данные по наличию основного рабочего оборудования по состоянию на 2018 год представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основное рабочее оборудование в ООО «КрасноярскОбрПроект» в 2018 г. (шт)

Оборудование	Кол-во
Персональный компьютер	18
Принтер	7
МФУ	3
Плоттер	2
Сервер	1

Для характеристики платежеспособности предприятия большое значение имеет наличие собственных оборотных средств и динамика их изменения. Данные для анализа собственных и заемных средств организации. А так же имущества ООО «КрасноярскОбрПроект» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика изменения стоимости имущества, собственных и заемных средств ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016 – 2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016 гг.		Отклонение 2018 от 2017 гг.	
				Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Имущество предприятия	15475	17175	19872	1700	10,99	2697	15,70
Собственные средства (капитал и резервы)	12854	14220	16504	1366	10,63	2284	16,06
Заемные средства	2621	2955	3368	334	12,74	413	13,98
Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-	-
Оборотные активы	15475	17175	19872	1700	10,99	2697	15,70
Запасы и затраты	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	13906	11969	15219	-1937	-13,93	3250	27,15

На основе данных бухгалтерской отчетности, можно сделать вывод, что за весь анализируемый период у предприятия достаточно собственных оборотных средств. В 2017 году собственные средства ООО «КрасноярскОбрПроект» увеличились на 10,36%, в 2018 году на 16,06%.

Источники формирования собственных оборотных средств представлены только нераспределенной прибылью предприятия, так как внеоборотные активы отсутствуют.

Таким образом, за весь анализируемый период предприятию хватает собственных оборотных средств, что является положительным фактором в деятельности предприятия и характеризует его платежеспособность.

Так же стоит отметить, что у ООО «КрасноярскОбрПроект» на протяжении всего анализируемого периода небольшой процент заемных средств по отношению к собственным. Можно сделать вывод, что предприятие платежеспособно, риск банкротства минимальный.

Следует обратить внимание на существенные изменения, произошедшие по следующим показателям. В исследуемом периоде отмечается рост имущества ООО «КрасноярскОбрПроект», что свидетельствует о расширении масштабов его деятельности.

При этом положительным является тенденция увеличения собственных средств, которые в 2018 г. на 16,06% превысили показатель 2017 г. Однако, следует отметить существенный рост заемных средств (13,98% в 2018 г.), что является негативной тенденцией.

Однако, большая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, что является положительной тенденцией, и говорит о минимальной зависимости от кредиторов.

Рассмотрим основные финансовые результаты деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект».

В таблице 9 представлена динамика финансовых результатов ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг.

Таблица 9 - Динамика финансовых результатов ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Отклонения 2017 от 2016 гг.		Отклонения 2018 от 2017 гг.	
				Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Выручка	6050	8077	4009	2027	33,50	-4068	-50,37
Себестоимость	14254	6388	2078	-7866	-55,18	-4310	-67,47
Валовая прибыль	-8204	1689	1931	9893	-120,59	242	14,33
Прибыль (убыток) от продаж	-8204	1689	1931	9893	-120,59	242	14,33
Прочие расходы	36	81	1149	45	125,00	1068	1318,52
Прибыль (убыток) до налогообложения	-8240	1608	782	9848	-119,51	-826	-51,37
Прочее	194	241	133	47	24,23	-108	-44,81
Чистая прибыль	-8434	1367	649	9801	-116,21	-718	-52,52

Показатели в таблице 9 свидетельствуют о том, что выручка в 2018 г. сократилась относительно показателя 2017 г. на 50,37%. В 2017 году темп снижения себестоимости превышал темп роста выручки, т.е. себестоимость в 2018 году сократилась на 67,47%, а выручка на 50,37%. Это привело к увеличению валовой прибыли в 2018 году на 14,33%.

Прочие расходы в течение исследуемого периода оказывали существенное влияние на финансовый результат предприятия. Так, в 2017 г. прочие расходы увеличились на 125%, в 2018 году - на 1318,52%. В результате увеличения прочих расходов 2018 г., отмечено снижение балансовой прибыли на 51,37% и чистой прибыли на 52,52%. Таким образом, прибыльность предприятия в 2018 году снижается.

Исходные данные, необходимые для расчета показателей рентабельности, приведены в таблице 9.

Источником информации явились бухгалтерский баланс предприятия и отчеты о финансовых результатах. Рассмотрим динамику показателей рентабельности ООО «КрасноярскОбрПроект» в таблице 10.

Таблица 10 - Динамика показателей рентабельности ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг., %

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2017 от 2016 гг.	Отклонение 2018 от 2017 гг.
Рентабельность продаж	-135,60	20,91	48,17	156,51	27,26
Рентабельность совокупных активов	-53,25	9,36	3,94	62,61	-5,43
Рентабельность собственного капитала,	-65,61	9,61	3,93	75,23	-5,68
Рентабельность оборотных активов	-53,01	9,83	9,72	62,85	-0,12
Рентабельность инв.капитала	-65,61	9,61	3,93	75,23	-5,68

В 2018 год рентабельность продаж увеличилась на 27,6%, что говорит и об увеличении прибыли на каждый рубль выручки. Рентабельность собственного капитала в 2018 г. сократилась на 5,68%. Рентабельность оборотного капитала сократилась в 2018 г. на 0,12%.

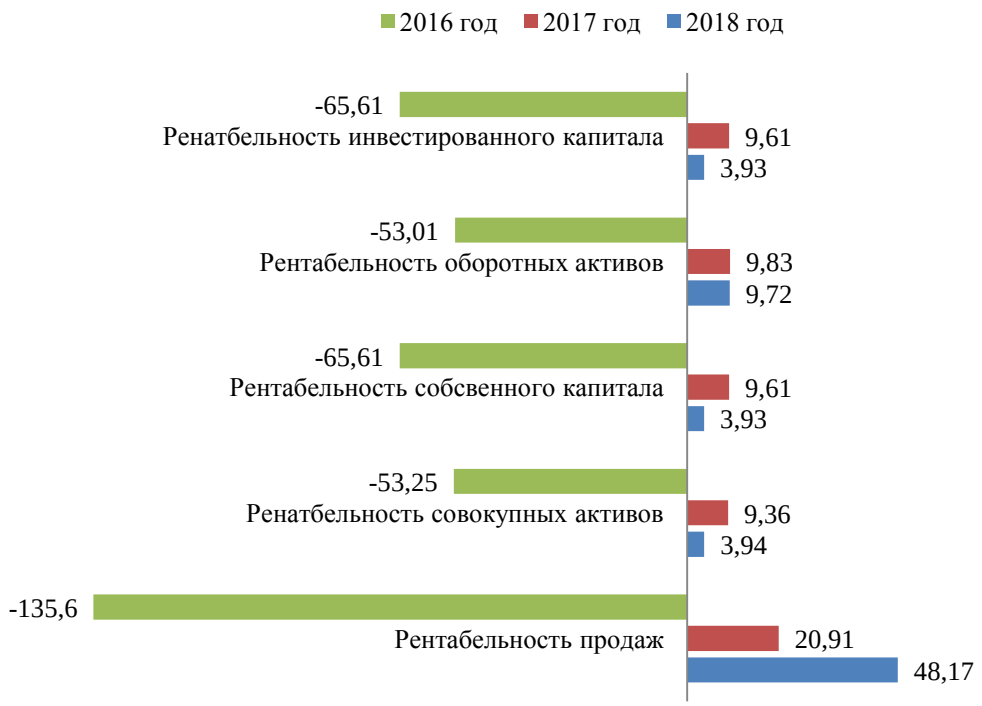

Рисунок 12 - Динамика показателей рентабельности ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг., %

На основании данных, представленных в табл. 10 и рис. 11, сделаем вывод, что на протяжении всего исследуемого периода показатели

рентабельности имели различную динамику. Показатели рентабельности в 2016 году имели показатели в отрицательной зоне, так как предприятие сработало в убыток в данном году.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

За весь анализируемый период у предприятия достаточно собственных оборотных средств, что является положительным фактором в деятельности предприятия и увеличивает его финансовую устойчивость.

В течение анализируемого периода наблюдалась снижение выручки. На протяжении всего исследуемого периода показатели рентабельности имели различную динамику, за исключением рентабельности продаж, в основном отрицательную.

2.2 Оценка эффективности направлений деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»

В настоящее время в инвестиционном комплексе прослеживается тенденция, связанная с уменьшением спроса на проектную продукцию в связи с чем «портфель заказов» большинства проектных организаций существенно снизился. Если раньше стратегия развития многих проектных организаций, заключалась в расширении номенклатуры услуг в сочетании с расширением регионов присутствия, то сейчас конструкторские бюро и проектные институты пытаются минимизировать цены в сочетании с высоким качеством работ.

Такая же ситуация наблюдается и в ООО «КрасноярскОбрПроект»: снижение общего спроса на проектные услуги привело к сокращению практически до минимума частных заказов, появилась необходимость принятия срочных мер по стабилизации положения компании на рынке в изменившихся условиях.

Руководством компании был принят ряд управленческих решений, в т.ч. об оптимизации кадрового состава и переориентации компании на работу с государственными заказами, имеющими свою специфику.

Как было упомянуто в п. 2.1. ООО «КрасноярскОбрПроект» в настоящее время имеет 3 вида источников получения заказов:

− заказы, полученные путем участия организации в тендерах в системе гос.закупок.

− заказы, заключенные напрямую с бюджетными организациями − заказы от частных организаций, предприятий, физических лиц.

Проанализируем динамику реализации проектов ООО «КрасноярскОбрПроект» в разрезе видов договоров в количественном выражении (таблица 11).

Таблица 11 - Динамика реализации проектов ООО «КрасноярскОбрПроект» в разрезе видов договоров в 2016-2018 гг., шт.

Вид договора	2018	2017	2018	Отклонения			
				2017 от 2016 гг.		2018. от 2017 гг.	
				шт.	%	шт.	%
Гос. закупки	13	4	6	-9	30,77	2	150,00
Частные заказы	3	3	1	-	-	-2	33,33
Прямые договора (бюджетные организации)	14	45	23	31	321,43	-22	51,11
Итого	30	52	30	22	173,33	-22	57,69

Таким образом, общее количество проектов в 2018 году сократилось в 2 раза, с 52 до 30 шт., то есть к уровню 2016 года. Основная деятельность осуществляется по прямым договорам, динамика которых так же снижается (-51,11%).

Соответственно основную долю в общем количестве проектов составляют прямые договора (рисунок 13).

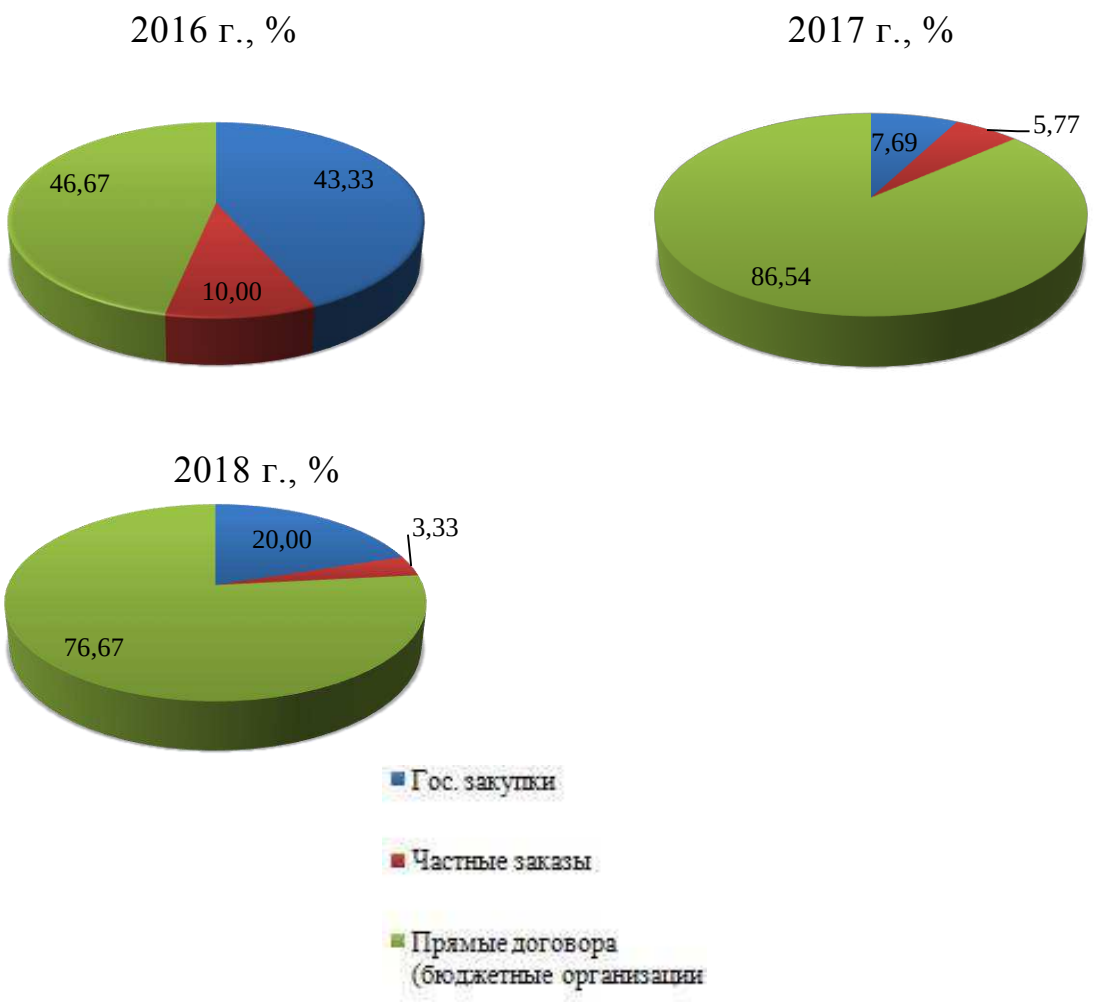

Рисунок 13- Структура реализации проектов ООО «КрасноярскОбрПроект» в разрезе видов договоров в 2016-2018 гг.

Проектная документация для бюджетных учреждений составляет 86,54% от общего количества договоров в 2017 году, что на 39,87% больше чем в 2016 году. В 2018 году удельный вес данных договоров сократился до 76,67% относительно 2017 года. Это обусловлено увеличением договоров по гос. закупкам на 50% в 2018 году и снижением количества частных заказов с трех в 2017 году до одного в 2018 году.

Рассмотрим динамику выручки по реализации проектов в 2016-2018 гг. (таблица 12)

Таблица 12 -Динамика реализации проектов ООО «КрасноярскОбрПроект» в разрезе видов договоров в 2016-2018 гг., тыс. руб.

Вид договора	2016	2017	2018	Отклонения			
				2017 от 2016 гг.		2018 от 2017 гг.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Гос. закупки	4568,94	2353,21	1205,88	-2215,7	51,50	-1147,3	51,24
Частные заказы	228	130	350	-98	57,02	220	269,23
Прямые договора (бюджетные организации)	1252,70	4031,3	2528,3	2778,6	321,81	-1503	62,72
Итого	6049,64	6514,51	4084,18	464,87	107,68	-2430,3	62,69

Таким образом, наблюдается снижение выручки в 2018 году на 2430,30 тыс. руб. или на 37,31%.

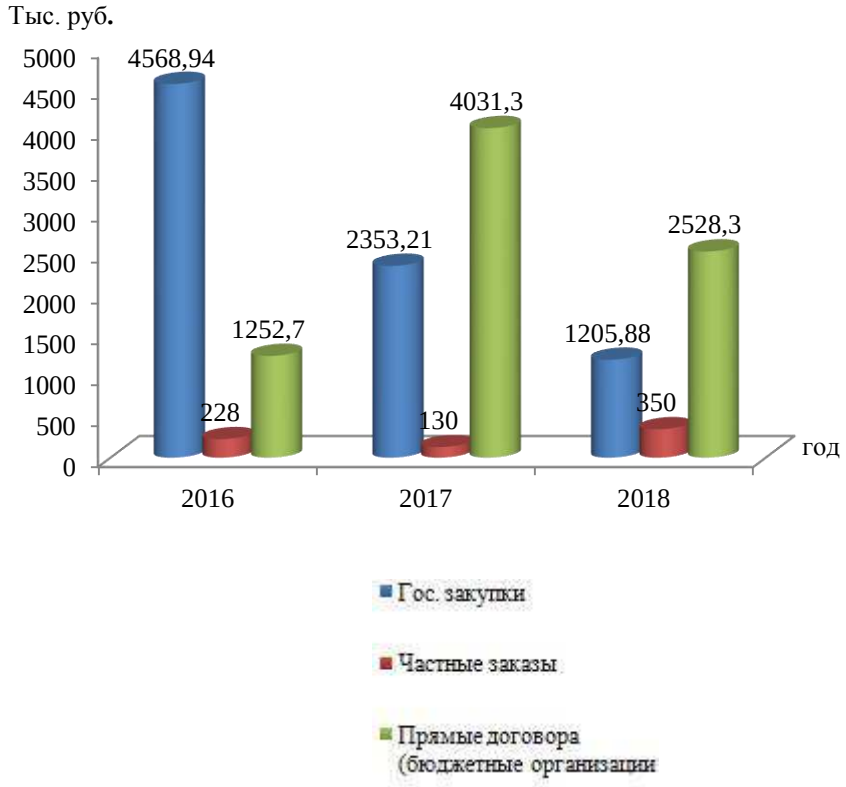

Рисунок 14 - Динамика реализации проектов ООО «КрасноярскОбрПроект» в разрезе видов договоров в 2017-2018 гг.

Снижается выручка по гос. закупкам и прямым договорам, выручка от частных заказов увеличилась на 220 тыс. руб., однако это не говорит о положительной тенденции так как в 2018 году предприятие выполнило всего один частный заказ.

Текущий подход к организации деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» не совсем эффективен, т.к. при получении заказов из системы гос.закупок, в ходе проведения торгов и других способов конкуретного получения заказов, организация вынуждена очень сильно снижать стоимость работ от первоначально указаной цены контракта.

Сильное падение по цене от первоначальной цены контракта является общей тенденцией в системе государственных закупкок на рынке проектных услуг, т.к. заказчик выбирает поставщика услуг по наименьшей предложенной стоимости, соответственно, участники торгов конкурируют по цене. Сильнейший демпинг со стороны конкурентов приводит не только к потере потенциальной прибыли, но и часто к вынужденному отказу компании от дальнейшего участия в конкретном аукционе.

При этом объем предварительной работы очень велик (подготовка к участию в тендерах - очень большой объем требуемых документов, иногда оформление банковской гарантии и т.д.).

Из общего количества тендеров по государственным закупкам, выигранными оказываются около 10%, это вызвано разными причинами, например падение в цене настолько сильное, что организация сама отказывается от дальнейшего участия в тендере, т.к. при текущей цене контракта не будут покрыты все издержки для качественного исполнения работ по контракту. ООО «КрасноярскОбрПроект» всегда делает выбор в пользу качества оказываемых услуг и дорожит своей репутацией на рынке.

При этом огромный объем подготовительной бумажной работы по каждому тендеру забирает огромное количество времени, и трудовых ресурсов.

При работе с бюджетным сектором в целом (и прямые договора и договора, полученные в системе государственного заказа) наблюдается общая тенденция длительного утверждения готовой проектно-сметной документации и всех вопросов, требующих официального утверждения со стороны заказчика, большие задержки по времени приводят к задержке сроков исполнения

контракта и, соответственно, возможным санкциям со стороны заказчика. Кроме того, по опыту работы, можно говорить так же о сильных задержках оплаты выполненных работ. В результате чего образуется большая дебиторская задолженность. В 2018 году дебиторская задолженность ООО «КрасноярскОбрПроект» увеличилась на 3250 тыс. руб. и составила 15219 тыс. руб., что подтверждает вышеупомянутые факторы.

И, как говорилось ранее, в организации наблюдается катастрофическая нехватка частных заказов, в связи с общим падением спроса на рынке.

Помимо всех вышеперечисленных особенностей текущего подхода к реализации услуг в ООО «КрасноярскОбрПроект» наблюдается ряд объективных факторов, имеющих количественное выражение и свидетельствующих о снижении эффективности текущего направления деятельности.

В общем виде эффективность можно определить как отношение результата деятельности к затратам на его осуществление. Рассчитаем эффективность текущего направления деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» (таблица 13). За результат деятельности принимаем считать чистую прибыль.

Таблица 13 – Эффективность деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018
Чистая прибыль	-8434	1367	649
Суммарные затраты	14484	6710	3360
Эффективность	-0,58	0,20	0,19

Как показывает расчет, эффект от деятельности компании в виде отношения чистой прибыли к затратам за последние два года остается в пределах одних значений 0,19 -0,20, что говорит об относительной стабильности.

Для того, чтобы увидеть полную картину, необходимо учитывать и другие показатели эффективности деятельности компании. Как было подробно описано в п.2.1, в течение исследуемого периода эти показатели имеют различную динамику, однако в 2018 году идет снижение практически всех показателей: существенное снижение выручки, уменьшение чистой прибыли, и снижение практически всех показателей рентабельности (за исключением рентабельности продаж). Кроме того, снижаются средняя стоимость работ по одному договору и общее количество заключенных договоров (на фоне снижения спроса на рынке и трудности получения гос.заказов)

Таким образом, учитывая все вышеперечисленное, эффективности деятельности компании, можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности компании.

2.3 Обоснование необходимости диверсификации бизнеса компании

Ситуацию с разработкой проектно-сметной документации (ПСД) не всегда правильно оценивают заказчики проектов и сами проектные организации. Базовые проекты, от которых зависит технический уровень закладываемых в проектную документацию решений, за редким исключением, закупаются у зарубежных компаний и не всегда отличаются новизной, рациональностью и качеством.

Нередко иностранные фирмы не учитывают в полной мере требований нормативной документации Российской Федерации. Базовые проекты передают в проектные организации для разработки проектной и рабочей документации, при этом заказчики, как правило, проводят тендеры. Основной, а иногда единственный критерий выбора проектной организации - стоимость ПСД. Известно, что стоимость качественной ПСД составляет, как правило, от 5 до 10% от стоимости строительства объекта в зависимости от его сложности. При этом заказчики стараются уменьшить договорную цену до недопустимо низкого уровня; некоторые проектные организации, не

обеспеченные объемами работ, соглашаются и подрывают рынок проектных работ.

В результате заказчик получает ПСД низкого качества, задерживаются строительство и пуск объекта, и именно заказчик несет финансовые потери, соизмеримые со стоимостью ПСД или больше.

Конкуренция при использовании демпинговых цен могла бы позволить некоторым проектным организациям выстроить краткосрочный бизнес, однако долгосрочный бизнес на этом строить невозможно: из-за нехватки ресурсов сложно завершить проект, обеспечивая высокое качество ПСД, предотвратить утечку кадров, сохранить авторитет института и т. д.

Кроме того, использование рядом проектных организаций демпинговых цен ухудшает ситуацию на рынке проектных работ для всех участников процесса проектирования. При этом необходимо отметить, что кроме заработной платы, авторитетная проектная организация в том числе и ООО «КрасноярскОбрПроект», расходует огромные денежные средства на:

- приобретение современного оборудования - мощных компьютеров, плоттеров, серверов и т. п.;
- приобретение и обновление программного обеспечения;
- обучение сотрудников;
- развитие системы качества;
- создание комфортных условий труда для сотрудников и их социальное обеспечение.

Можно сказать, что демпинг-проектанты не только не тратят средства на поддержание и развитие уровня проектирования, но и способствуют деградации проектирования в стране. В интересах отрасли в целом следует тендеры по стоимостной оценке организовывать только при закупке материалов и изделий, а для проектов устанавливать обоснованную цену и осуществлять отбор проектных организаций с учетом их опыта и рейтинга в отрасли.

Выживание организаций, занимающихся проектированием в строительной отрасли, в том числе и ООО «КрасноярскОбрПроект», в настоящее время возможно лишь в том случае, если они будут успешно осуществлять диверсификацию своей деятельности.

Стратегия расширения видов продукции/услуг ООО «КрасноярскОбрПроект», роста се устойчивости на рынке предполагает проведение последовательного анализа ее деятельности и возможностей.

На первом этапе следует выявить возможности, которыми проектная организация может воспользоваться при существующих масштабах и предмете деятельности - методы интенсивного расширения видов продукции (услуг).

На втором этапе необходимо определить возможности кооперации с другими участниками инвестиционной деятельности в отрасли (территории) - методы интеграционного расширения видов продукции (услуг).

На третьем этапе следует исследовать возможности проектной организации удовлетворять потребности в продукции (услугах) за пределами отрасли (территории) - диверсификационные методы расширения видов продукции (услуг).

Выбор методов интенсивного расширения видов продукции (услуг) оправдан в случае, если проектная организация не в полной мере может использовать возможности, присущие традиционно выпускаемым видам продукции (услуг) и традиционным заказчикам. К методам интенсивного расширения видов продукции (услуг) проектной организации отнесены более глубокое проникновение на рынок и совершенствование качества выполняемых работ и услуг.

Более глубокое проникновение на рынок предполагает не только активную реализацию традиционно выполняемых видов проектных работ и услуг ООО «КрасноярскОбрПроект» на уже освоенных рынках, но и расширение географических границ рынка. Реализация этого метода обеспечивается такими мероприятиями, как:

- повышение активности рекламной деятельности;
- снижение цен на выполняемые работы (услуги);
- активное участие в выставках, семинарах;
- привлечение посреднических фирм для распространения (предложения) своей продукции (услуг).

Меры, принимаемые при использовании этого метода, направлены на расширение круга заказчиков, заинтересованных в деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект», при существующей производственной программе. В рамках этого направления определяется максимально возможный крут потенциальных заказчиков работ (услуг). Для этого целесообразно создавать информационные банки данных о потенциальных заказчиках ООО «КрасноярскОбрПроект» с последующим анализом перспектив установления деловых контактов. В процессе анализа необходимо выяснить следующее:

- требуются ли потенциальным заказчикам виды работ и услуг, выполняемые данной проектной организацией;
- какие требования предъявляют потенциальные заказчики к данным видам работ и услуг.

Следует заметить, что реализация этих методов даст неоднозначные результаты. Затраты на рекламу, участие в выставках и семинарах дает некоторое расширение клиентской базы (по оценкам экспертов - до 15%) для недавно созданных проектных организаций и конструкторских бюро.

Крупные организации, давно работающие на рынке проектных услуг, считают, что экономический эффект от таких затрат нс всегда себя оправдывает. Метод, связанный со снижением цен на выполняемые проектные работы, чаще всего ведет к снижению качества проектирования и характерен для организаций, обладающих невысоким кадровым потенциалом.

Повышение качества выполняемых работ связано с предоставлением дополнительного комплекса услуг по сопровождению документации в

процессе ее использования заказчиком и увеличение состава разрабатываемой документации в зависимости от требований заказчика.

Проектным организациям отрасли строительства, в том числе и ООО «КрасноярскОбрПроект» вряд ли целесообразно осуществлять диверсификацию, связанную с предоставлением услуг в других отраслях, но разумно диверсифицировать свою деятельность применительно к бизнес-процессам инфраструктурного окружения строительства - экологическая безопасность, энергетическое обеспечение, водоотведение, управление проектами.

Затраты на вхождение в новые проекты (бизнес) не должны приводить к капитализации всех будущих доходов и пожирать всю ожидаемую прибыль ООО «КрасноярскОбрПроект».

Взаимная выгода определяется тем, что любое новое производственное подразделение, возникающее в процессе проведения диверсификации, должно получать конкурентные преимущества за счет выполнения новых работ, и наоборот.

Для реализации проектов по диверсификации предприятие вынуждено брать долгосрочные, достаточно объемные кредиты. Но на фоне того, что законодательная база нашей страны подвержена резким колебаниям, а также в силу прочих негативных явлений макроэкономического характера (колебания курсов валют, крайне неэффективная защита интересов инвесторов и т.д.), предприятие, берущее на себя кредитные обязательства, автоматически переходят в разряд «кризисных».

В результате получается, что чем меньше предприятие и целая отрасль использует заемные средства, тем успешнее проходит и шире распространяется диверсификация. Кризисные явления в строительном производстве вынуждают субъекты хозяйственной деятельности, в том числе и проектные организации, рассматривать диверсификацию не только как инструмент выживания, но и возможность закрепиться на лидирующих позициях новых рынков уже в посткризисное время.

Для оценки эффективности основной деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» в марте 2019 года был проведен социологический опрос клиентов компании по средствам анкетирования. В опросе приняли участие 100 респондентов: это руководители компаний и отдельные физические лица, которые когда-либо обращались в ООО «КрасноярскОбрПроект».

Для опроса была разработана анкета, представленная в приложении В, которая была выслана респондентам на электронную почту. Анкета содержит четыре блока:

1. Удовлетворенность услугами.
2. Источник получения информации о предприятии.
3. Прочие вопросы.
4. Пожелания потребителей по улучшению работы предприятия.

По результатам исследования были сделаны следующие выводы.

Качество предоставляемых услуг ООО «КрасноярскОбрПроект» респонденты оценили достаточно высоко, из общего количества респондентов 34 человека оценили качество услуг на 10 баллов (рисунок 15).

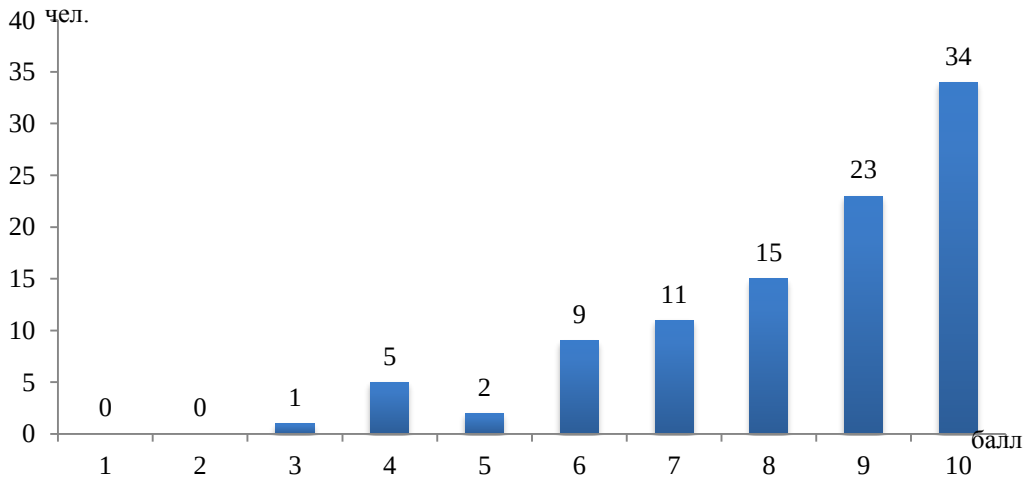

Рисунок 15 – Оценка качества услуг ООО «КрасноярскОбрПроект»

Низкую оценку качеству услуг дали 10 респондентов или 10% от числа опрошенных, 3 балла – 1 чел., 4 балла – 5 чел. и 5 баллов 2 человека.

Далее оценили сроки заключения договоров (рисунок 16).

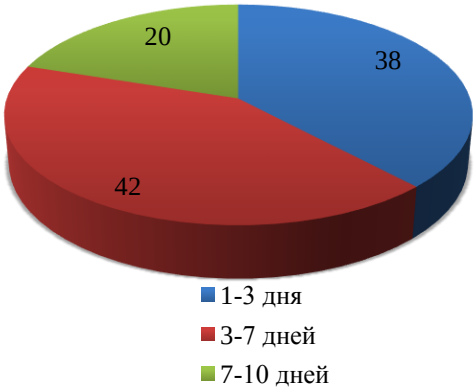

Рисунок 16 – Оценка срока заключения договора в ООО «КрасноярскОбрПроект», чел.

В основном срок составления договора на услуги компании составляет 3-7 дней (42 респондента), 20 респондентов оценили сроки от 7 до 10 дней, это связано со спецификой проектов, которые требуют наибольшего времени и внимания.

Далее респондентам было предложено ответить на вопрос «Рекомендовали бы Вы наши услуги другим потребителям?». Оценка ответов на данный вопрос представлена на рисунке 17.

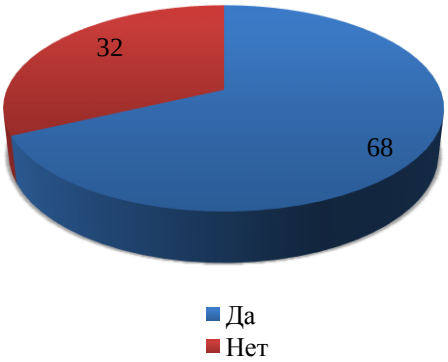

Рисунок 17 – Распределение ответов респондентов по вопросу «Рекомендовали бы Вы наши услуги другим потребителям?», чел.

Таким образом, наиболее количество респондентов (68 чел.) рекомендовали бы услуги ООО «КрасноярскОбрПроект» другим потребителям. Однако руководителю компании ООО «КрасноярскОбрПроект» стоит обратить внимание на отрицательные ответы, они составляют 32% от числа опрошенных, это достаточно высокое значение.

Оценка надежности ООО «КрасноярскОбрПроект» представлена на рисунке 18.

71% (71 респондент) опрошенных считают ООО «КрасноярскОбрПроект» надежной компанией, что подтверждает оценку вопроса «Рекомендовали бы Вы наши услуги другим потребителям». 29% считают компанию не надежной.

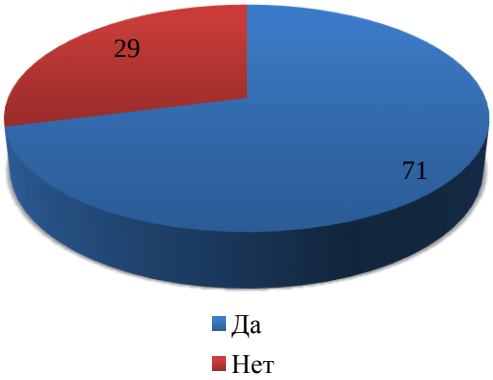

Рисунок 18 – Считаете ли вы ООО «КрасноярскОбрПроект» надежной компанией, чел.

Далее респонденты оценили доступность информации об услугах компании и деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» в целом (рисунок 19).

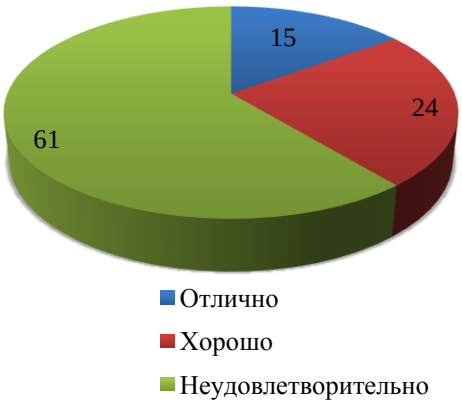

Рисунок 19 – Оценка доступности информации об услугах компании и деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» в целом, чел.

В данном вопросе наибольшее количество респондентов оценили доступность информации о компании неудовлетворительно – 61 респондент.

Данный факт объясняется тем, что у компании отсутствует собственный сайт, маркетинговая деятельность практически не ведется. 15 респондентов хорошо осведомлены о деятельности компании, это в основном те которые активно сотрудничают с ООО «КрасноярскОбрПроект» (в основном бюджетные организации).

Источники получения информации об ООО «КрасноярскОбрПроект» распределились следующим образом (рисунок 20):

Рисунок 20 - Источники получения информации об ООО «КрасноярскОбрПроект», чел.

В основном (44 % опрошенных) информацию о компании получают от других потребителей и посещая выставки и ярмарки проектных организаций. Реклама в интернете как указывалось выше, находится на низком уровне. Группу ответов «Другое» в основном составили ответы: рекламные вывески, реклама на телевидении и радио.

В блок «прочие вопросы» были включены следующие вопросы:

1. Что наиболее важно для Вас при выборе поставщика услуг?

2. Что позволило бы Вам еще раз обратиться в компанию?

Результаты ответов представлены на рисунках 21 и 22.

Наиболее важными критериями для потребителей являются Качество и Надежность, по данным критериям получены ответы с оценкой 100%.

Территориальная близость так же важна для клиента (67%), этот критерий позволяет быстро оценить масштабы работы и сократить время на заключение договора.

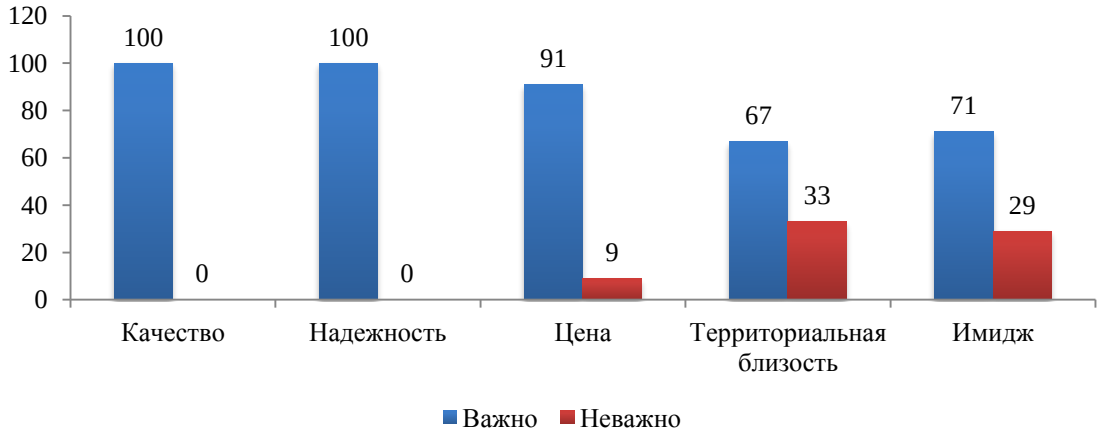

Рисунок 21 – Оценка ответов по вопросу «Что наиболее важно для Вас при выборе поставщика услуг?»

Так же повлиять на потребителя могут: сокращение сроков составления договоров (74% ответов), расширение номенклатуры услуг (86% ответов) и изменение сроков исполнения заказов.

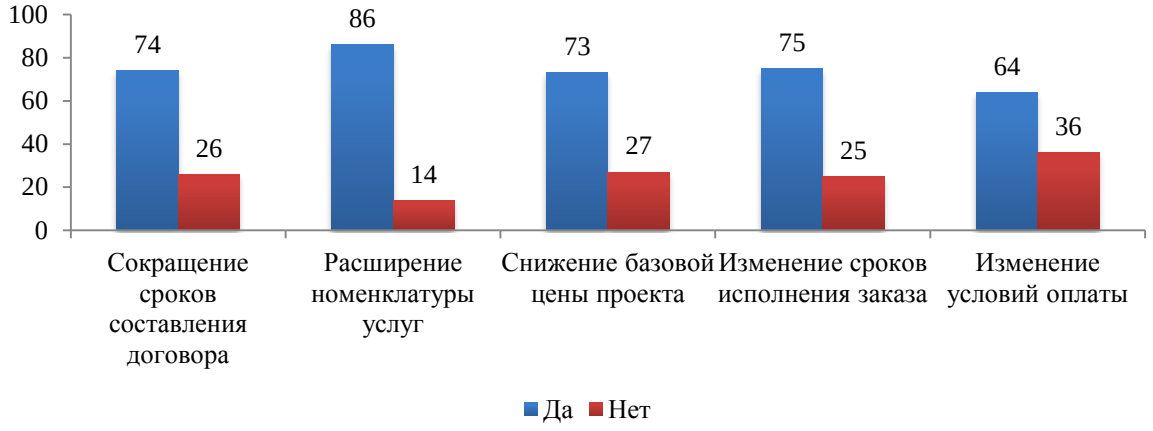

Рисунок 22 – Оценка ответов по вопросу «Что позволило бы Вам еще раз обратиться в компанию?»

В конце опроса респондентам представлена возможность предложить новые направления деятельности для ООО «КрасноярскОбрПроект» (рисунок 23).

Рисунок 23 – Оценка ответов по вопросу «Какие новые услуги Вы хотели бы получать? (выбрать из списка), чел.

Таким образом, по рисунку 23 видно, что респонденты отдали предпочтение услугам по дизайну в различных направлениях и курсам по обучению сметному делу. Проведенный опрос лег в основу разработки мероприятий по диверсификации деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект».

3 Разработка направлений диверсификации бизнеса организации (на примере ООО «КрасноярскОбрПроект»)

3.1 Разработка предложений по развитию дополнительных направлений деятельности компании

Проведенное исследование деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» показало, что у предприятия существенные проблемы с частными заказами, в то же время среди клиентов компании существует потенциальный спрос на дополнительные услуги, поэтому для повышения эффективности деятельности следует рассмотреть возможность внедрения новых направлений деятельности.

Зачастую проектные организации оказывают как основные, так и дополнительные виды услуг. Основные и возможные виды дополнительных услуг для проектной организации отражены в таблице 14.

Таблица 14 - Виды основных услуг проектных организаций и возможные виды дополнительных направлений деятельности

Основные (типичные) услуги	Возможные дополнительные направления деятельности
- Деятельность в области архитектуры. - Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях. - Деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора	- Дизайн (дизайн интерьеров, ландшафтный дизайн, дизайн архитектурной среды и др.); - Изготовление полиграфической продукции; - Декорирование определенных деталей; - 3D визуализация; - Проведение различных обучающих курсов (школа дизайна, обучение сметному делу, обучение работе в специализированных проектировочных программах); - Продажа строительных и отделочных материалов.

Рассмотрим более подробно возможность внедрения новых направлений деятельности для ООО «КрасноярскОбрПроект».

Большим спросом у клиентов пользуются услуги дизайна проектных организаций, которые берут на себя не только разработку оформления помещений, но и другие услуги.

В настоящее время сектор услуг строительного дизайна в Российской Федерации активно формируется. Между тем, качество и конкурентоспособность строительной продукции во многом сегодня определяются именно уровнем их дизайна, что актуализирует практическое использование дизайн-технологий и способствует образованию предприятий дизайн-услуг в строительном комплексе РФ.

Предметная область элементов услуг строительного дизайна, включает четыре компонента:

- дизайн-интерьера, связанный с художественно-техническим проектированием интерьера и оборудования с целью комплексного формирования замкнутых пространств и привязки предметного комплекса к пространственной ситуации;

- архитектурный дизайн, связанный с художественно-техническим проектированием зданий и сооружений с целью комплексного отражения ведущих средовых функций, привязки средовых решений фактической действительности, придания художественной выразительности конструктивным формам;

- городской дизайн, связанный с художественно-техническим проектированием городской среды с целью комплексного формирования открытых пространств;

- ландшафтный дизайн, связанный с художественно-техническим проектированием природной среды с целью освоения природно-экологических связей.

Сфера услуг строительного дизайна не ограничивается дизайном-интерьера, архитектурным, городским и ландшафтным дизайном. Ее состав целесообразно расширить еще двумя компонентами:

- услугами дизайна строительных материалов и конструкций;
- услугами дизайна строительной техники.

На рисунке 24 представлен обновленный состав компонентов строительного дизайна.

Рисунок 24 - Состав компонентов сферы строительного дизайна

Для ООО «КрасноярскОбрПроект» наиболее актуальными направлениями деятельности в сфере строительного дизайна являются дизайн интерьеров, ландшафтный дизайн, дизайн архитектурной среды, а так же такая услуга как 3D визуализация.

3D визуализация каждого помещения. Обычно строится в нескольких экземплярах. Она отображает все варианты воплощения требований клиента и предложений дизайнера. Производится при помощи 3D моделирования. 3D моделирование - создание трехмерной модели мира при помощи формы и цвета в специальных программах. 3D рисунок не просто рисунок, а

модель реального мира. Создание четких и ярких образов любой сложности и специфики.

Согласно данным поисковой системы Яндекс, запрос «дизайн-проект» в феврале 2018 года интересовал жителей Российской Федерации 157 103 раза. С учетом индекса региональной популярности, большая часть этих запросов приходится на Москву и Московскую область – 47 445 (или 139%) запросов, из них только на Москву - 37 836 или 147%. Второе место в этом рейтинге занимает Санкт-Петербург - 9 364 или 99%. Отметим, что популярность более 100%, означает, что в данном регионе существует повышенный интерес к этому запросу, ниже 100% - пониженный.

Если проследить динамику по запросу «дизайн-проект» в поисковой системе за последние два года (январь 2017 - январь 2018) , то из графика (рисунок 24) видно, что:

- меньше всего россияне интересовались запросом «дизайн-проект» в поисковой системе Яндекс в феврале (84758), мае (88302) и декабре (88581) 2016 г.;

- наибольший интерес к этому запросу был в октябре 2017 г. (147345).

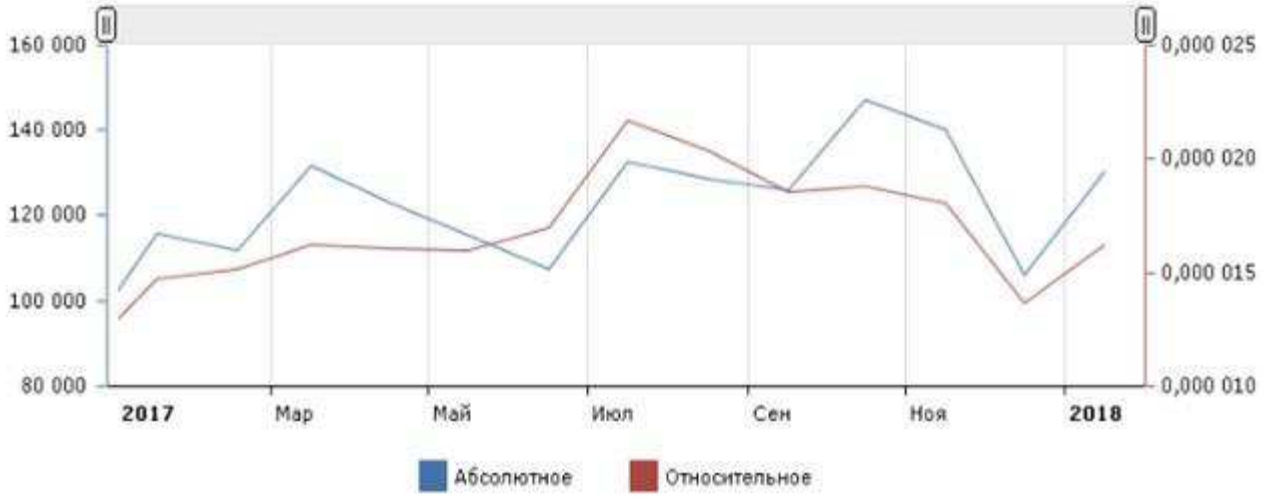

Рисунок 25 - Динамика поиска Яндекс по запросу «дизайн-проект» в 2017-2018 гг., раз [17]

Сегодня существенно возрос спрос на различные дизайнерско-проектные работы. Тенденция обусловлена ростом благосостояния населения и предприятий/организаций, увеличением спроса на жилье, расширением рынка отделочных материалов и предметов интерьера; увеличением спроса на создание комфортных условий в жилищах и офисах. При этом потенциальные потребители данных услуг хотят получить не шаблонный вариант использования имеющегося пространства, а индивидуальный проект, с учетом собственных особенностей и пожеланий. Происходящие изменения способствуют развитию отрасли услуг дизайн-проектирования.

Рынок дизайнерских услуг сложен в оценке с точки зрения его объемов. Это связано, прежде всего, с тем, что в это понятие вкладывают различное значение. Некоторая часть рынка (до 25–35%) все еще находится в теневом секторе экономики: дизайнер, официально работая в одной или нескольких компаниях, может успешно подрабатывать на «черном» рынке.

Эксперты отмечают стабильный рост рынка услуг дизайна интерьера, в среднем ежегодный рост составляет примерно 30%, а рынок дизайн-проектов - как рынок с ростом более 200% в год. Особенно востребованы такие услуги при покупке нового жилья: в Москве, например, в подавляющем большинстве случаев покупатель прибегает к помощи дизайнеров и (или) архитекторов. По некоторым оценкам, деятельность дизайнеров и архитекторов, предоставляющих услуги по проектированию объектов жилой и общественной среды, обеспечивает более 65% продаж строительных и отделочных материалов, мебели оборудования, аксессуаров домашнего обихода.

Главной тенденцией современного рынка интерьерного дизайна является появление профессионалов, работающих в комплексных проектных структурах. Такие компании могут оказать клиенту весь комплекс услуг по проектированию жизненного пространства: архитектурное проектирование, согласования перепланировок, полный

дизайн интерьера, его декорирование, фито дизайн, ландшафтный дизайн, проектирование мебели и многие другие смежные услуги. Уже сейчас спрос на комплексное обслуживание в разы превышает предложение.

Помимо услуг по созданию индивидуального дизайн-проекта с нуля, в России в последние годы развивается рынок дизайнерских шаблонных интерьеров, индивидуализированных под конкретное жилье. Здесь работает два типа компаний: первые предлагают стандартизированные решения только на этапе дизайна, проектирования и подбора мебели, вторые - комплексные решения по капитальному ремонту.

Такой подход позволяет сократить срок проектирования до 2-3 недель, тогда как разработка индивидуального дизайн-проекта в архитектурном бюро потребует 2-2,5 месяцев, и снизить цену на проект. Однако всегда следует обращать внимание на время существования компании на рынке, квалификацию специалистов, возможность посмотреть готовые объекты и пообщаться с клиентами, для которых компания уже сделала ремонт, чтобы уберечь себя от непрофессионалов. Это правило применимо ко всем типам подрядчиков, включая дизайн-студии и традиционные отделочные компании.

Количество и качество услуг, включенных в пакет предложений фирмы, напрямую повышает шансы найти клиентов.

Ландшафтный дизайн идеально подходит для тех компаний которые «простаивают» в летние месяцы. В этом направлении ООО «КрасноярскОбрПроект» может предложить своим клиентам уход за ландшафтом (резка травы, обрезки кустов, и т.д.) и основные проектно-конструкторские услуги.

Плюс этой идеи бизнеса в том, что ООО «КрасноярскОбрПроект» сможет использовать все материалы заказчика, а значит, для выполнения заказа нужны, только инструменты и рабочая сила. Конкуренция в этом бизнесе пока не велика. А фирмы оказывающие услуги в этой сфере очень

сильно отличаются качеством и набором услуг. Довольно часто клиенты ожидают большего, чем предлагают сейчас компании.

Поскольку этот бизнес носит сезонный характер для большинства частей нашей страны, то можно расширить сезонные услуги и в другое время года. В зимние месяцы, заняться расчисткой снега, а весной перекопкой клумб и пересадкой цветов.

Изготовление полиграфической продукции (печать календарей, визиток, фотообоев, печать на ткани и сувенирной продукции и др.) является довольно перспективным и востребованным направлением, однако требует больших финансовых вложений. Проблема оказания такого вида услуг заключается в приобретении необходимого дорогостоящего оборудования для печати и необходимости организации специальных производственных и складских помещений. ООО «КрасноярскОбрПроект» не обладает достаточными финансовыми и производственными ресурсами для внедрения такого вида деятельности, поэтому нельзя отметить его как рекомендуемый.

Декор определенных деталей может состоять из проведения различных мастер-классов, продажи декорированных изделий собственного изготовления (люстры, вазы, предметы декора и пр.), изготовления декора на заказ. Требует, опять же, организации дополнительного рабочего пространства, не вписывающегося в офисное помещение.

Так же для ООО «КрасноярскОбрПроект» новым направлением деятельности может стать проведение курсов по обучению сметному делу.

По программам высшего и среднего профессионального образования сметчиков не готовят. Единственный доступный путь в профессию – пройти краткосрочные курсы на базе высшего инженерного (строитель, инженерное оборудование, инженерные сети и т.д.) образования. Наиболее квалифицированные специалисты-сметчики получаются из инженеров. Имея экономическое образование, стать грамотным инженером сметчиком

возможно при наличии серьезного производственного опыта, предполагающего знание технологии производства работ в данной сфере.

У ООО «КрасноярскОбрПроект» есть сильное конкурентное преимущество в данной сфере – большой практический опыт работы.

Сметные курсы в зависимости от общей текущей занятости обучаться будут по выходным, в вечернее время или днем в будни. Длительность курса зависит от количества часов в неделю – программа может быть длительной либо ускоренной. Основную теорию сметного дела можно освоить всего за одну неделю, отдельно преподаватель научит составлять сметы и другие сопутствующие документы.

Стоимость занятий во многом зависит от репутации ООО «КрасноярскОбрПроект» – чем известнее центр, тем он дороже. Влияет на цену обучения размер групп – если слушателей немного, курс будет дороже, чем, если в аудитории сидит несколько десятков человек.

Таким образом, на рисунке 26 представлены новые направления деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект».

Рисунок 26 - Дополнительные направления деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект»

План по освоению новых услуг будет разрабатываться для повышения качества бизнеса компании и снижения временных и денежных ресурсов. Данные услуги значительно повысит прибыль организации. Также внедрение новых услуг повысит престиж компании за счет позиционирования себя на рынке как современной и развивающейся.

Далее будет проведен расчет и анализ необходимых ресурсов и экономических рисков предложенных мероприятий.

3.2 Анализ необходимых ресурсов и экономических рисков ООО «КрасноярскОбрПроект»

Для внедрения новых видов деятельности по направлениям «Дизайн» и «Обучающие курсы по сметному делу» ООО «КрасноярскОбрПроект» потребуются следующие виды ресурсов - материальные в виде финансовых ресурсов, физические ресурсы в виде офисных помещений и офисного оборудования и человеческие в виде персонала по направлениям деятельности.

Для внедрения оказания новых услуг необходимо будет нанять пять сотрудников: 2 дизайнера, 2 ландшафтных дизайнера и 1 специалиста по сметному делу. Начальником отдела «Дизайна» будет назначен штатный сотрудник.

При расчете заработной платы также необходимо учесть обязательные платежи во внебюджетные фонды.

По трудовым договорам на каждого сотрудника оплачиваются взносы в Пенсионный фонд РФ (ПФР) – 22 %, Фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) – 5,1 % и Фонд социального страхования (ФСС) – 3,1 % (ВНиМ - 2,9% + НСиПЗ - 0,2%).

Заработная плата с отчислениями во внебюджетные фонды для всех новых сотрудников представлена в таблицах 15- 18.

Таблица 15 - Заработная плата дизайнера с отчислениями, руб.

Показатель	Кол-во чел.	Ежемесячная оплата труда на 1 сотрудника	Ежемесячная оплата труда на всех сотрудников	Итого в год
Оплата труда	2	32000	64000	768000
ПФР	-	7040	14080	168960
ФФОМС	-	1632	3264	39168
ФСС	-	992	1984	23808
Итого	2	41664	83328	999936

Таблица 16 - Заработная плата ландшафтного дизайнера с отчислениями, руб.

Показатель	Кол-во чел.	Ежемесячная оплата труда на 1 сотрудника	Ежемесячная оплата труда на всех сотрудников	Итого в год
Оплата труда	2	35000	70000	840000
ПФР	-	7700	15400	184800
ФФОМС	-	1785	3570	42840
ФСС	-	1085	2170	26040
Итого	2	45570	91140	1093680

Таблица 17 - Заработная плата специалиста по сметному делу с отчислениями, руб.

Показатель	Кол-во чел.	Ежемесячная оплата труда на 1 сотрудника	Ежемесячная оплата труда на всех сотрудников	Итого в год
Оплата труда	1	35000	35000	420000
ПФР	-	7700	7700	92400
ФФОМС	-	1785	1785	21420
ФСС	-	1085	1085	13020
Итого	1	45570	45570	546840

Таблица 18 - Заработная плата Начальника отдела с отчислениями, руб.

Показатель	Кол-во чел.	Ежемесячная оплата труда на 1 сотрудника	Ежемесячная оплата труда на всех сотрудников	Итого в год
Оплата труда	1	51000	51000	612000
ПФР	-	11220	11220	134640
ФФОМС	-	2601	2601	31212
ФСС	-	1581	1581	18972
Итого	1	66402	66402	796824

Исходя из полученных данных, рассчитаем общий фонд оплаты труда, данные для расчета представлены ниже, в таблице 19.

Таблица 19 – Общий фонд оплаты труда, руб.

Показатель	Всех сотрудников в месяц	Итого в год
Заработная плата	220000	2640000
Отчисления во внебюджетные фонды	66440	797280
Итого	286440	3437280

Исходя из таблицы 19, можно сделать вывод, что фонд оплаты труда составит:

в месяц: 220+66,4= 286,44 тыс. руб.,

в год: 2640+797,28= 3437,28 тыс. руб.

ООО «КрасноярскОбрПроект» располагается в просторном помещении площадью 180 квадратных метров. Имеющихся офисных площадей вполне достаточно для реализации выбранных дополнительных направлений деятельности.

Инвестиционные затраты на разработку документации и оснащение рабочих мест представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Инвестиционные затраты на разработку документации и оснащение рабочих мест, руб.

Инвестиционные затраты	Стоимость
1. Затраты на разработку документации по новым видам услуг (в т.ч. лицензирование образовательной деятельности), договоров по видам услуг, прочие производственные затраты	80 000
2. Оснащение рабочих мест	500 000
Для дизайнеров, в том числе:	
Мебель офисная	24 000
Технические средства (компьютеры, сопутствующее оборудование)	64800
Программное обеспечение	43200
Для курсов по сметному делу, в том числе:	
Мебель офисная	47 000
Технические средства (компьютеры, сопутствующее оборудование, телевизор, проектор)	224 000

Продолжение таблицы 20.

Инвестиционные затраты	Стоимость
Программное обеспечение	97 000
Итого	580 000

Таким образом, затраты на техническое оснащение проекта составят 580 тыс. руб.

Для максимально быстрого распространения информации о предоставлении услуг ООО «КрасноярскОбрПроект», необходимо провести следующие мероприятия:

1. Уже имеющимся контрагентам организации будет выслано электронное письмо, в котором будет рассказываться об открытии новых направлений деятельности компании, а так же о выгодном предложении.

2. Размещение в социальных сетях информации о предложении для юридических и физических лиц по оказанию услуг ООО «КрасноярскОбрПроект».

3. Реклама в поисковой системе «Яндекс».

4. Реклама в мобильных приложениях.

5. Создание и продвижение собственного сайта

Первоначальные затраты на рекламу отражены в таблице 21.

Таблица 21 – Инвестиционные маркетинговые затраты, руб.

Инвестиционные затраты	Стоимость
Создание и продвижение собственного сайта	50000
Реклама в мобильных приложениях	10000
Реклама на «Яндекс» (1 клик =1 руб.)	10000
Итого:	70000

Итого, инвестиционные маркетинговые затраты составляют 70 тыс.руб.

Инвестиции, необходимые для внедрения новых услуг – 650000 рублей (580000 - Инвестиционные затраты на разработку документации и

оснащение рабочих мест + 70000 – инвестиционные затраты на рекламу). Финансирование будет осуществляться за счет собственных средств.

Помимо инвестиционных затрат нужно учесть операционные (текущие) затраты. Операционные затраты – это затраты на ежедневное поддержание функционирования деятельности предприятия.

Текущие затраты на рекламу представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Текущие маркетинговые затраты ООО «КрасноярскОбрПроект», руб.

Затраты/ месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За 1 год
Реклама на «Яндекс»	-	-	-	5000	-	-	-	5000	-	-	-	5000	15000
Реклама в мобильных приложениях	-	-	-	-	10000	-	-	-	-	10000	-	-	20000
Итого	-	-	-	5000	10000	-	-	5000	-	10000	-	-	35000

В год текущие маркетинговые затраты составят 35 тыс. руб.

К операционным затратам так же относится и фонд заработной платы, рассчитанный выше.

В таблице 23 отражены прогнозируемые операционные затраты при внедрении услуги.

Таблица 23 – Прогноз операционных затрат, руб.

Месяц / Расходы	1	2	3	4	5	6	7
Реклама	-	-	-	5	10	-	-
Фонд оплата труда	286,44	286,44	286,44	286,44	286,44	286,44	286,44
Итого	286,44	286,44	286,44	291,44	296,44	286,44	286,44
Месяц / Расходы	8		9	10	11	12	За 1 год
Реклама	5		-	10	-	5	35
Фонд оплата труда	286,44		286,44	286,44	286,44	286,44	3437,28
Итого	291,44		286,44	296,44	286,44	291,44	3472,28

Таким образом, суммарные операционные затраты за год составят 3472,28 тыс. руб.

Из двух выбранных новых направлений на дизайнерские услуги приходится повышенная нагрузка, как маркетинговая, так и юридическая. Именно здесь ООО «КрасноярскОбрПроект» следует показать все преимущества работы с ним и обозначить конкретные правовые условия. Проанализируем, какие документы будут разработаны для оказания новых услуг ООО «КрасноярскОбрПроект».

Договор на разработку дизайн-проекта. Данный договор является разновидностью договора подряда. Это первый документ, который составляется с любым заказчиком. Правильный договор на дизайн-проект должен содержать указания на целый ряд существенных условий будущей сделки. Рассмотрим некоторые из них.

Цена разработки дизайн-проекта и порядок оплаты. Один из важнейших регламентов договора на разработку дизайна. Поэтому цена и порядок оплаты – имеют существенное значение для сделки. Более того, правильный алгоритм оплаты работ по разработке дизайн-проекта – позволяет существенно снизить риски, связанные с последующим «выпрашиванием» денег у заказчика. И, как следствие, - потери этих денег.

Правильный порядок оплаты обязательно должен быть грамотно привязан к этапам работы и соответствовать им. Во-первых – договор должен содержать указание на конкретные этапы производства работ; во-вторых, договор должен содержать указания на цены каждого этапа работ; в-третьих, договор должен содержать указание на порядок оплаты работ по каждому этапу. Это важно, так как регламент оплаты тесно связан с регламентом сроков.

Сроки разработки проекта. Важно знать, что закон также выделяет срок в качестве существенного условия договора подряда. Это означает, что пока вы не укажите конкретный срок, в течение которого обязуетесь разработать проект, - договор нельзя считать заключенным. Даже если он подписан дизайнером и заказчиком. Поэтому срок разработки дизайн-проекта следует указывать всегда и вполне конкретно.

Наилучший способ указания срока – путем указания конкретных календарных дат начала и окончания производства работ. Но дизайнеры это очень не любят, так как это чересчур «сковывает» психологически. Плюс – нельзя забывать, что часто соблюдение срока зависит от самого заказчика, вернее от количества запрашиваемых их поправок и дополнений в дизайн-проект. Поэтому наиболее популярным, компромиссным и допустимым вариантом является указание срока путем указания требуемого периода в днях, начиная со дня выплаты аванса.

Например: «Срок разработки проекта ООО «КрасноярскОбрПроект» составляет 50 рабочих дней со дня выплаты аванса». Такая формулировка является допустимой, так как в конечном итоге позволяет определить и дату начала, и дату окончания производства работ. Кстати, дистанцироваться от «капризов» заказчика в части соблюдения сроков на разработку дизайна можно путем указания на то, что все периоды согласования и внесения правок в дизайн-проект – не входят в общий срок производства работ и приводят к его соразмерному увеличению. Однако в этом случае ООО «КрасноярскОбрПроект» следует очень внимательно отнестись к фиксации таких периодов на практике, а также обозначить в договоре, какими конкретно способами они будут фиксироваться.

Один из важнейших элементов сделки на разработку дизайн-проектов – техническое задание на разработку дизайн-проекта.

Техническое задание на дизайн обычно оформляется в качестве приложения к договору и является важным элементов комплекта документов дизайнера.

Прежде всего, техническое задание выполняет важную «рабочую» функцию. Оно позволяет заранее выявить ключевые предпочтения заказчика в отношении будущего проекта и задать правильный вектор всей работы дизайнера или студии с конкретным заказчиком.

Соглашение о цене дополнительных работ. Еще один элемент комплекта документов ООО «КрасноярскОбрПроект» на сделку на дизайн-

проект. Соглашение о цене дополнительных работ фактически представляет собой некий «прейскурант» на любые дополнительные работы, которые могут возникнуть по инициативе заказчика в течение работы над дизайн-проектом.

Соглашение о цене дополнительных работ выполняет две основные функции:

Во-первых, оно позволяет подчеркнуть пределы работ по основному договору, то есть пределы разработки дизайн-проекта. Например, если в договоре указано, что 3D-визуализации производятся в количестве не более трех штук на каждое помещение, соглашение о цене дополнительных работ может содержать указание на цену производства дополнительных визуализаций, если заказчик запросит их производство. Либо, например, если договор содержит указание на то, что дизайнер выполняет разработку не более двух вариантов планировочных решений, соглашение о цене дополнительных работ может содержать указание на цену разработки дополнительных вариантов планировочных решений. Подписывая такое соглашение наряду с основным договором, заказчик однозначно поймет пределы предоплаченной работы и необходимость оплаты дополнительных работ.

Во-вторых, Соглашение о цене дополнительных работ позволяет исключить всякий конфликт на почве определения стоимости дополнительных работ. Данный документ позволяет договориться о цене таких работ еще «на берегу» и исключить ситуации, когда заказчик делает круглые глаза в ответ на дополнительные счета от дизайнера.

В целом же, соглашение о цене дополнительных услуг не является строго обязательным документом при заключении сделки на дизайн-проект. При разработке полного комплекта документов для дизайнеров мы обычно добавляем его в комплект, но использовать его или нет – всегда остается на усмотрение ООО «КрасноярскОбрПроект».

Акт приема-передачи дизайн-проекта. Важно понимать, что значение акта приема-передачи дизайн-проекта – как минимум также существенно, как и самого договора на дизайн. А то и более. Дело в том, что сделка на разработку дизайн-проекта является длящейся во времени. Следовательно – у нее есть некая «отправная точка», то есть момент возникновения обязательств сторон, а также «финал», то есть момент прекращения обязательств. «Отправной точкой» является договор. Подписывая его, стороны фиксируют наличие сделки и факт возникновения обязательств по разработке проекта и его приемки и оплате. «Финалом» сделки является факт приема-передачи готового дизайн-проекта. Именно этот факт фиксируется актом приема-передачи.

Еще один важный элемент комплекта документов дизайнера на сделку на дизайн-проект – расписка о согласии с нарушением норм и стандартов. Одним из критериев качественности дизайн-проекта ООО «КрасноярскОбрПроект» является его соответствие обязательным нормативам.

Далее проведем анализ возможных рисков для ООО «КрасноярскОбрПроект» при внедрении новых направлений деятельности.

Для идентификации рисков используем экспертный метод. Далее представим матрицу рисков проекта. Матрица риска создается для визуализации рисков проекта. Все риски делятся по степени их вероятности и степени воздействия, наглядно видно, какой сценарий будет наихудшим. Матрица риска для ООО «КрасноярскОбрПроект» представлена ниже в таблице 24.

Таблица 24 – Матрица оценки рисков

Воздействие / Вероятность	Низкое	Среднее	Высокое
Высокая	4	5	6
Средняя	3	4	5
Низкая	1	2	4

Исходя из матрицы оценки рисков, представим ранг рисков для ООО «КрасноярскОбрПроект» в таблице 25. Ранг риска - это общая оценка риска, которая помогает принять решение о том, какие риски являются важными.

В количественном выражении ранг риска = Вероятность * Воздействие

Таблица 25 – Ранг рисков для ООО «КрасноярскОбрПроект»

Ранг риска	Характеристика
1-3	Малый, приемлемый уровень риска
4	Существенный, средний уровень риска
5-6	Очень высокий уровень риска

На основании экспертного мнения специалистов ООО «КрасноярскОбрПроект» в данном проекте можно отметить следующие основные риски, представленные в таблице 26.

Таблица 26 – Реестр рисков проекта

№ п.п.	Описание риска	Воздействие	Триггер	Ранг опасности
1	Длительный поиск сотрудников необходимой квалификации	Срыв сроков проекта	Недостаток данных специалистов на рынке труда	2
2	Риск удорожания внедрения новой услуги	Увеличение затрат проекта	Повышение цен на другие аналогичные услуги. Увеличение цен в стране	1
3	Риск изменения законодательства, относящегося к проектной деятельности	Срыв сроков проекта, удорожание проекта	Изменения в нормативных актах РФ в сфере строительства и сметного дела	6
4	Риск компрометации сертификации деятельности	Снижение качества проекта	Утечка информации к конкурентам	3
5	Отсутствие спроса на услугу	Увеличение сроков окупаемости проекта. Неэффективность проекта	Клиенты не обращаются за данной услугой	4

Из матрицы и реестра оценки рисков видно, что приемлемыми и подлежащими исследованию для компании ООО «КрасноярскОбрПроект» являются риски удорожания внедрения новой продукции, длительный поиск сотрудников, риск компрометации сертификации деятельности.

Существенным (средним), требующим принятия мер по его снижению является риск отсутствия спроса у покупателей.

Неприемлемым риском является риск изменения законодательства. Данный риск несет большое воздействие на осуществление всего проекта, так как без своевременного учета новых требований компания понесет огромные затраты. Этим риском необходимо управлять, даже если он потребует затраты большего времени, чем рассчитано изначально.

3.3 Оценка эффективности предложений по диверсификации бизнеса компании

Для расчета предполагаемой выручки и оценки эффективности предложенных направлений деятельности, необходимо определить цены на новые услуги в ООО «КрасноярскОбрПроект». Сделаем это на основании среднерыночных цен по г. Красноярску.

Новое направление деятельности «Дизайн», как было упомянуто ранее, делится на три направления:

- дизайн интерьеров;
- ландшафтный дизайн;
- дизайн архитектурной среды.

В таблице 27 представлены цены на услуги по направлению «Дизайн интерьеров» ООО «КрасноярскОбрПроект».

Дизайн проект оптимально подходит для помещений со свободной планировкой (квартир, домов, коттеджей или общественных помещений) или для помещений, требующих проведения перепланировки. Срок проектирования от 10 рабочих дней.

Таблица 27 – Цены на услуги ООО «КрасноярскОбрПроект» по направлению «Дизайн интерьеров»

Тариф	Список работ	Цена
Эскизный дизайн- проект (от 10 дней)	Реалистичная визуализация интерьера Подбор интерьерных материалов, мебели и светотехники План расстановки мебели Планы демонтажа и монтажа перегородок	750 руб. / кв.м.
Рабочий дизайн-проект (от 15 дней)	Реалистичная визуализация интерьера Техническая документация для ремонта (конструкции, коммуникации, развертки) Подбор материалов, светильников, мебели экспликации материалов с указанием количества	1200 руб. / кв.м.
Рабочий расширенный проект (от 1 месяца)	Реалистичные эскизы дизайна интерьера Технические документация для ремонта (конструкции, коммуникации, развертки) Подбор материалов, светильников, мебели Экспликации материалов с указанием количества Ведомость материалов с указанием цен на используемые материалы, сантехнику, свет Курирование объекта (2 месяца)	1800 руб. / кв.м.

Ландшафтный дизайн включает в себя как разработку комплексных ландшафтных проектов территории, так и более простых отдельных проектов, таких как проекты озеленение территории, цветников и др. Срок выполнения проектов от 5 рабочих дней.

В таблице 28 представлены цены на услуги по направлению «Ландшафтный дизайн» ООО «КрасноярскОбрПроект»

Таблица 28 – Цены на услуги ООО «КрасноярскОбрПроект» по направлению «Ландшафтный дизайн», руб.

Тариф	Список работ	Цена
Экспресс-проект «Ландшафт» (1 неделя)	Выезд на объект, фотофиксация, обмеры участка Генплан (существующие постройки, план дорожек, план покрытий, план посадок) Консультация по устройству ландшафта.	20000
Ландшафтный проект	Стандартный состав проекта	от 60,000
Проект озеленения	Дендроплан, схемы цветников, ассортиментная ведомость	15,000
Проект цветника	План, эскизы, ведомость	7,000

Дизайн архитектурной (городской) среды – более сложный вид дизайна, который направлен на создание эстетической и комфортной для обитания человека среды. Сроки выполнения проекта зависят от его объема и сложности и рассчитываются индивидуально под каждый проект.

В таблице 29 представлены цены на услуги ООО «КрасноярскОбрПроект» по направлению «Дизайн архитектурной среды»

Таблица 29 - Цены на услуги ООО «КрасноярскОбрПроект» по направлению «Дизайн архитектурной среды», руб.

Наименование услуги	Список работ	Цена
Выезд на участок, до 15 км от центра	При выезде заключается договор на проектирование, стоимость выезда включена в стоимость проекта	3,000
Выезд на участок, далее чем 15 км от центра		5,000
Комплексный проект «Дизайн архитектурной среды»	Стандартный состав проекта, эскизы в 3D и разработка малых архитектурных форм	70,000
Проект МАФ (малой архитектурной формы)	Необходимые четежи + 3D эскиз (компьютерная модель)	35,000
Экспресс дизайн	Замеры, консультация. На месте разрабатывается дизайн-концепция: планировка участка, дендроплан, схемы цветников, ассортиментная ведомость	30,000
Экспресс-проект «Фасад» (1 неделя)	3D моделирование объекта (до трех вариантов) Планы этажей Экспликация материалов	20000

Обычно в месяц один дизайнер может отработать до 150 квадратов площади по средней цене 1000-1300 руб. При условии, что в компанию планируется нанять четыре дизайнера (в т.ч. 2 ландшафтных), средняя месячная выручка составит 200-500 тыс. руб. со средней стоимостью договора 60-70 тыс. руб.

Целевую аудиторию по направлению «Дизайн» можно разделить на две отдельные категории: существующие контрагенты компании и потенциальные клиенты (или целевая аудитория).

Целевая аудитория (ЦА) — это все люди, которые сталкиваются с необходимостью делать ремонт или начинают строительство нового дома. Это могут быть люди различных возрастных категорий: от 26 до 60 лет. Их объединяет то, что у них есть собственное жилье и желание сделать интерьер уникальным.

Однако далеко не каждый человек может позволить себе обратиться за услугами профессионального дизайнера.

Поэтому реальная целевая аудитория — это более узкий сегмент людей, с определенным уровнем дохода. В настоящее время услугами дизайнера в основном пользуются люди со среднем и выше среднего достатком. При этом клиент готов заплатить за дизайн-проект в среднем около 1000 рублей за квадратный метр помещения.

Программа специализированных курсов по сметному делу делится на теоретическую и практическую части. В теоретической части рассматриваются нормативно-правовые акты, регулирующие работы в данной отрасли, материалы по ценообразованию в строительстве и правилам работы со сметно-нормативными базами федерального и территориального уровней. Далее в практической части курса все полученные знания отрабатываются и закрепляются на практике.

В ходе занятий обучаемые овладеют основными экономическими, финансовыми и налоговыми понятиями и терминами, необходимыми для правильного ведения диалога, как с заказчиками, так и с владельцами бизнеса.

Так как программа предполагает подготовку сметчиков не только в области строительства, обучаемые научатся использовать методическую документацию для определения стоимости проектно-изыскательских работ, определять стоимость проектных работ и инженерных изысканий. Кроме этого в программу будут включены курсы по работе с такими продуктами

автоматизации процессов составления смет как «Smeta.ru 10.0» и «Grand - Smeta, version 8».

Далее в таблице 30 представим цены на курсы по обучению сметному делу при минимальном размере комплектации оффлайн группы – 5 чел., онлайн – 7 чел.

Таблица 30 - Цены ООО «КрасноярскОбрПроект» на специализированные курсы по обучению сметному делу, руб.

Категория обучаемых	Стоимость обучения		
	Дневное время (с 10:00 до 17:00)	Вечер или Выходные	Онлайн-обучение
Частные лица (на 1 чел.)	21098	21098	15784
Организации (на 1 чел.)	21098	21098	15784
Итого выручка (при минимальном объеме комплектации оффлайн группы – 5 чел., онлайн – 7 чел.)	105490	105490	110488

Итого, при минимальном объеме комплектации оффлайн группы (5 человек), выручка от проведения одного курса составит 105490,00 руб, онлайн группы (7 человек) – 110488,00 руб.

План продаж - это важный, но зачастую недооцененный инструмент любой коммерческой компании. Грамотно составленный план позволяет не просто поэтапно идти к поставленной цели, но и контролировать этот процесс, внося необходимые корректировки.

Далее для приведем желаемый план продаж для ООО «КрасноярскОбрПроект» по новым направлениям деятельности.

Планируемый объем продаж услуг ООО «КрасноярскОбрПроект» представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Планируемый объем продаж услуг ООО «КрасноярскОбрПроект» за год

Период (месяц)	Направление «Дизайн»		Курсы по обучению сметному делу		Выручка по напр. «Дизайн», руб.	Выручка по напр.«Курсы по сметному делу», руб.	Итого выручка, руб.
	Договора от контрагентов, шт.	Договора от потенц-х клиентов, шт.	Онлайн – обучение (группы, шт.)	Оффлайн группы (группы, шт.)			
1	2	1	0	1	193 710	105490	299 200
2	2	2	1	0	253 512	110488	364 000
3	1	3	0	1	321 510	105490	427 000
4	3	3	1	0	390 312	110488	500 800
5	4	2	1	1	347 622	215978	563 600
6	2	2	0	1	273 610	105490	379 100
7	3	2	0	0	385 900	0	385 900
8	2	4	1	0	326 912	110488	437 400
9	3	3	1	1	213 122	215978	429 100
10	3	2	0	1	456 410	105490	561 900
11	2	3	1	1	152 022	215978	368 000
12	2	1	0	1	338 510	105490	444 000
Итого	29	28	6	9	3653152	1506848	5 160 000

Таким образом, планируется выполнение проектов по направлению «Дизайн» в количестве 57 шт. и проведение 15 курсов за год. Общий план объема продаж составит 5160 тыс. руб.

Далее следует рассмотреть прогнозирование финансовой деятельности компании. Прогнозирование является трудоемким анализом и, в результате, гипотезой о будущем состоянии объекта в целом и его показателей.

Прогнозирование финансовой деятельности позволяет в значительной степени улучшить управление предприятием, обеспечив координацию и снижение неопределенности всех факторов производства и сбыта, установив взаимосвязь деятельности подразделений, и распределения ответственности в организации.

Финансовое прогнозирование позволяет улучшить управление компанией через координацию всех факторов производства и реализации, а также взаимосвязи деятельности всех отделов.

Целью прогнозирования финансовых показателей является выявление и снижение негативных последствий возникающих рисков предпринимательской деятельности. Бюджетирование потока денежных средств - это комплекс мер и инструментов прогнозирования и систематического регулирования или оперативного управления кругооборота денежных средств предприятия.

Бюджет движения денежных средств представляет собой собственно план финансирования, который составляется на год с разбивкой по месяцам. Прогноз движения денежных состоит из двух частей - ожидаемые поступления денежных средств и ожидаемые выплаты. Для определения ожидаемых поступлений за период используется информация из бюджета продаж, данные о продажах в кредит или с немедленной оплатой. Также планируется приток денежных средств и из других источников.

Ниже в таблице 32 и рисунках 27 - 28 представлен прогноз финансовых результатов.

Таблица 32 - Прогноз финансовых результатов от оказания новых видов услуг, тыс. руб.

Показатель \ Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого 1 год
1. Доходы	299,2	364	427	500,8	563,6	379,1	385,9	437,4	429,1	561,9	368	444	5160
2. Расходы	286,44	286,44	286,44	291,44	296,44	286,44	286,44	291,44	286,44	296,44	286,44	291,44	3472,28
3. Налоговая база	12,76	77,56	140,56	209,36	267,16	92,66	99,46	145,96	142,66	265,46	81,56	152,56	1687,72
4. Налог для УСН (15% от НБ)	1,914	11,634	21,084	31,404	40,074	13,899	14,919	21,894	21,399	39,819	12,234	22,884	253,158
5. Минимальный налог (1% от доходов)	2,992	3,64	4,27	5,008	5,636	3,791	3,859	4,374	4,291	5,619	3,68	4,44	51,6
6. Прибыль	9,768	65,926	119,476	177,956	227,086	78,761	84,541	124,066	121,261	225,641	69,326	129,676	1433,48
7. Прибыль нарастающим итогом	9,768	75,694	195,17	373,126	600,212	678,973	763,514	887,58	1008,84	1234,48	1303,81	1433,48	

На основе таблицы 32 прогноза финансовых результатов можно сделать следующий выводы:

- в предлагаемом проекте компания не понесет убытков;
- в первый месяц продаж появится прибыль в размере 9,768 тыс. руб.
- на второй месяц продаж появится прибыль в размере 65,926 тыс. руб.
- прибыль в первый год составит 1433,48 тыс. руб.

В таблице 32 и рисунках 29-30 отражен прогноз движения денежных средств.

Таблица 33 - Прогноз движения денежных средств, тыс. руб.

Показатель \ Месяц	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого 1 год
Приток денежных средств														
1. Собственный капитал	1000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1000,00
2. Доходы	-	299,20	364,00	427,00	500,80	563,60	379,10	385,90	437,40	429,10	561,90	368,00	444,00	5160,00
Итого приток	1000,00	299,20	364,00	427,00	500,80	563,60	379,10	385,90	437,40	429,10	561,90	368,00	444,00	6160,00
Отток денежных средств														
1 .Инвестиционные затраты	650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	650
2. Операционные затраты	-	286,44	286,44	286,44	291,44	296,44	286,44	286,44	291,44	286,44	296,44	286,44	291,44	3472,28
3. Налог для УСН	-	2,992	11,634	21,084	31,404	40,074	13,899	14,919	21,894	21,399	39,819	12,234	22,884	254,236
Итого отток	650	289,432	298,074	307,524	322,844	336,514	300,339	301,359	313,334	307,839	336,259	298,674	314,324	3726,52
Сальдо реальных денег	350	9,768	65,926	119,476	177,956	227,086	78,761	84,541	124,066	121,261	225,641	69,326	129,676	1783,48
Сальдо нарастающим итогом	350	359,768	425,694	545,17	723,126	950,212	1028,97	1113,51	1237,58	1358,84	1584,48	1653,81	1783,48	-

По данным таблицы 33 прогноза движения денежных средств можно отметить следующее:

- выручка от реализации будет основным источником доходов и, соответственно, данных о притоке денежных средств, так как основным источником денежных средств компании являются продажи услуг;

- в оттоках денежных средств учтены все ожидаемые выплаты денежных средств по периодам. В первый год сумма оттока денежных средств составит 3726,52 тыс. руб. Таким образом, с помощью суммирования денежных потоков получен поток реальных денег проекта, который за первый год осуществления деятельности равен 1783,48 тыс. руб.

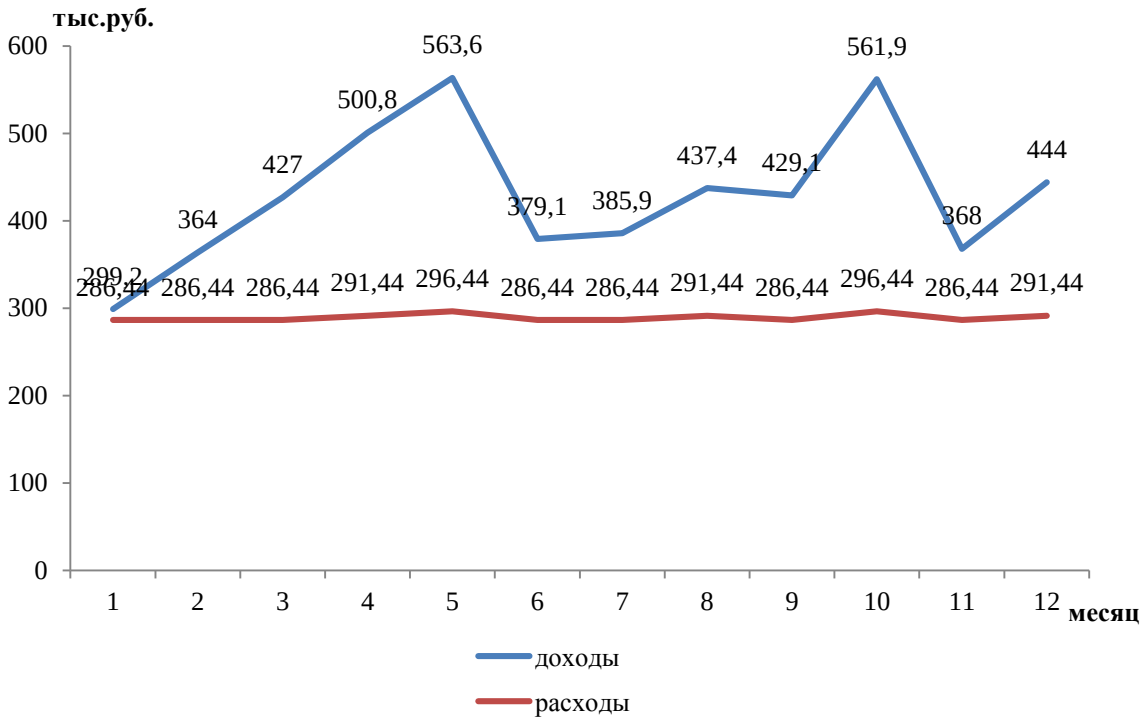

Рисунок 27 - Прогноз доходов и расходов от оказания новых видов услуг, тыс. руб.

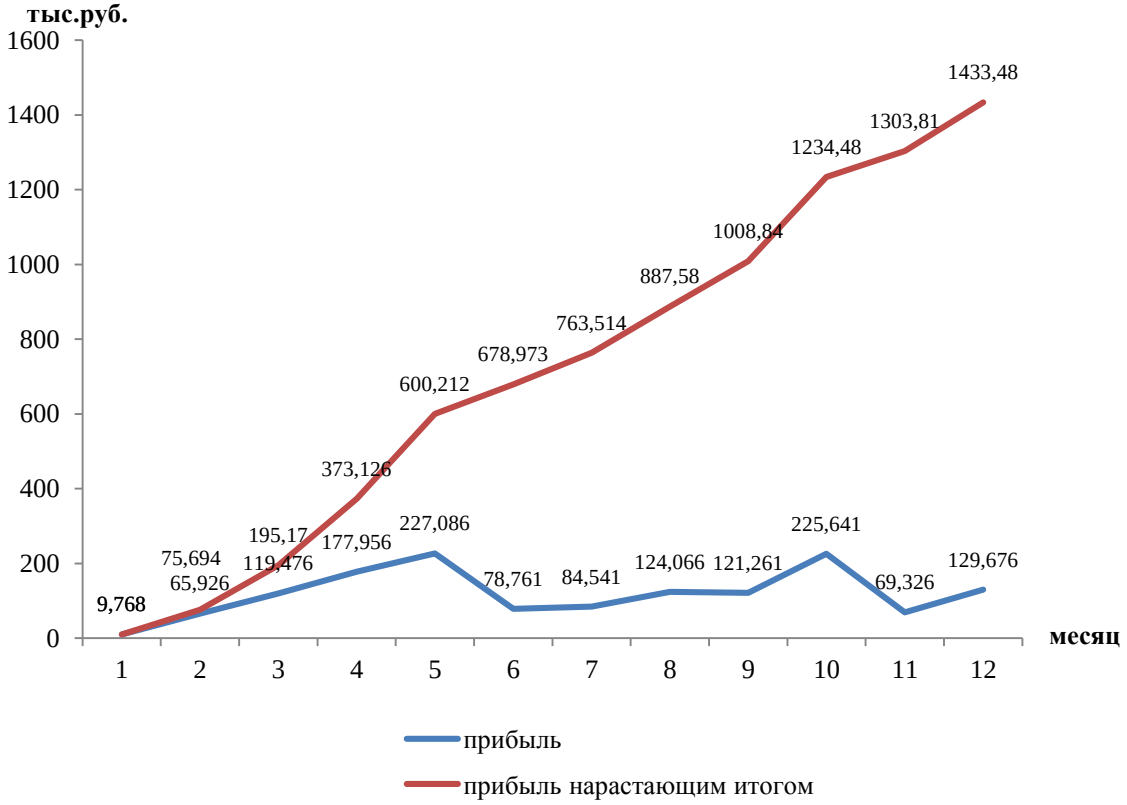

Рисунок 28 - Прогноз финансовых результатов от оказания новых видов услуг, тыс. руб.

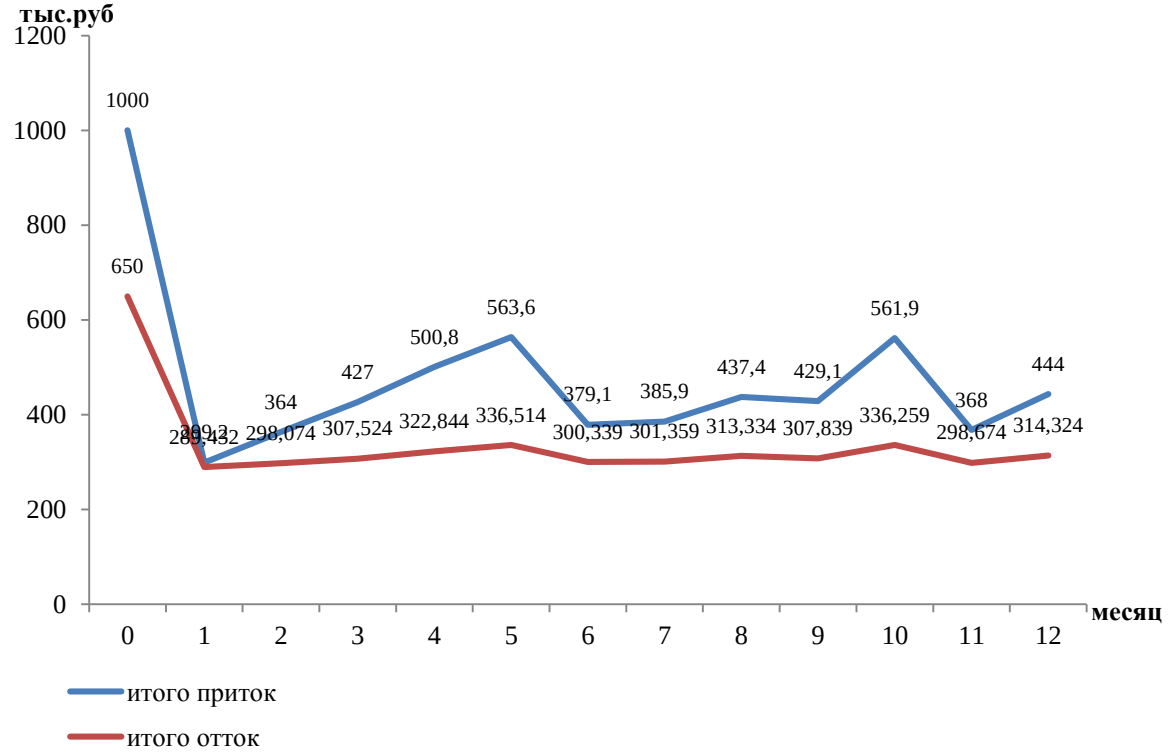

Рисунок 29 - Прогноз движения денежных средств (приток,отток), тыс. руб.

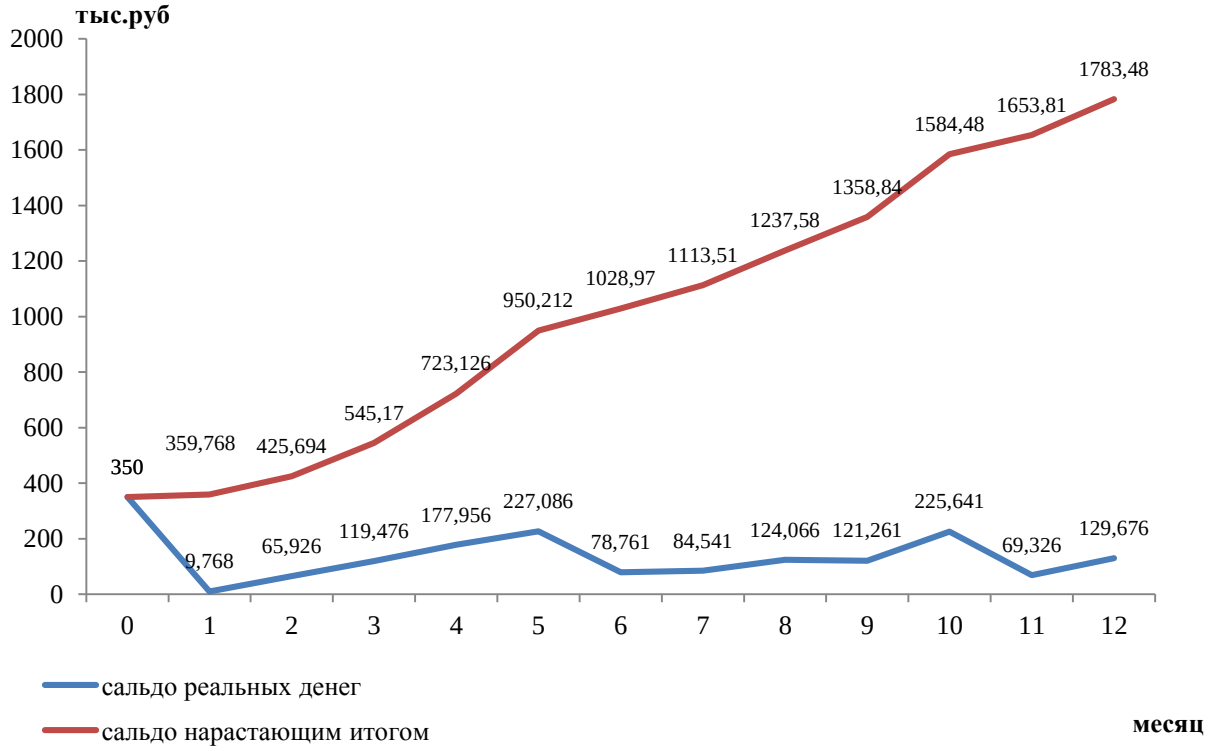

Рисунок 30 - Прогноз движения денежных средств, тыс. руб.

Рассчитаем общую эффективность предложенных мероприятий по формуле:

$$Э = Прибыль/Инвестиционные\ затрат \quad (1)$$

Э = 1433,48/650 = 2,21

Расчет чистого дисконтированного дохода проекта (NPV) и рентабельность инвестиций (PI) не были произведены, так как окупаемость проекта составит меньше года, расчитаем ее по формуле:

$$Ток = 1/Э \quad (2)$$

Ток=1/2,21=0,45 года

Таким образом, срок окупаемости проекта составляет 6 месяцев.

Исходя из этого, рассчитаем рентабельность проекта по следующей формуле:

$$R = (П / Sобщ.).x\ 100\% \quad (3)$$

где П – прибыль, руб.;

Sобщ. – сумма всех затрат.

R = (1433,48 / 650) x 100% = 221,4 %

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что разработанные услуги для ООО «КрасноярскОбрПроект» по прогнозным расчетам увеличат прибыль на 1433,48 тыс. руб., балансовая рентабельность проекта составит 221,4 %, а так же предлагаемые услуги повысят спрос на услуги компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хозяйствующим субъектам необходимо строить долгосрочные планы, которые обеспечат устойчивое развитие, однако для этого предприятия должны искать альтернативу существующей специализации производства. В связи с этим возникает необходимость в стратегическом подходе к управлению сельскохозяйственными предприятиями. Перед предприятиями стоит задача найти стратегии развития, которые позволят им решить ряд экономических проблем и, следовательно, социальные проблемы и, прежде всего, повышение уровня занятости, а следовательно, и уровня жизни.

Одной из стратегических альтернатив передового планирования является диверсификация. Диверсификация - это одновременное развитие нескольких отдельных видов деятельности, а также расширение ассортимента выпускаемой продукции.

В ходе данной работы в целях диверсификации деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект» был разработан проект по освоению новых услуг.

Для разработки проекта был проведен анализ деятельности ООО «КрасноярскОбрПроект». Для этого была представлена организационно-экономическая характеристика и осуществлена диагностика уже существующих в компании услуг.

Обоснована необходимость внедрения услуги. Проектным организациям отрасли строительства, в том числе и ООО «КрасноярскОбрПроект» вряд ли целесообразно осуществлять диверсификацию, связанную с предоставлением услуг в других отраслях, но разумно диверсифицировать свою деятельность применительно к бизнес-процессам инфраструктурного окружения строительства - экологическая безопасность, энергетическое обеспечение, водоотведение, управление проектами.

Затраты на вхождение в новые проекты (бизнес) не должны приводить к капитализации всех будущих доходов и пожирать всю ожидаемую

прибыль ООО «КрасноярскОбрПроект».

Взаимная выгода определяется тем, что любое новое производственное подразделение, возникающее в процессе проведения диверсификации, должно получать конкурентные преимущества за счет выполнения новых работ, и наоборот.

Исходя из проведенной работы, можно сделать вывод, что внедрение данной услуги принесет прибыль, повысит качество бизнеса внутри компании, ускорит ее документооборот. Так же внедрение услуги позволит компании позиционировать себя на рынке как динамично развивающейся и современной. Одними из главных условий осуществления данной услуги являются квалифицированный персонал, адекватная ценовая политика, учитывающая интересы потребителей.

Главным преимуществом перед конкурентами является известность компании, что послужит ускоренному продвижению продукта на рынке, а также выгодное предложение для контрагентов. Совокупная стоимость проекта составила 650 тыс. руб. Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных средств в размере 1000,00 тыс. руб. Окупаемость проекта составит 6 месяцев.

Данный проект может быть использован для разработки стратегии в компании при освоении новых услуг, а также с целью привлечения инвесторов. Таким образом, задачи работы выполнены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.12.2018) // "Собрание законодательства РФ", 29.01.1996, N 5, ст. 410.
2. Романченко О. В. Строительная отрасль в России: современное состояние и перспективы развития // В сборнике: Проблемы конфигурации глобальной экономики XXI века: идея социально-экономического прогресса и возможные интерпретации Сборник научных статей. Под редакцией С. А. Толкачева. Краснодар, 2018. С. 191–198.
3. Белова А. П., Бугрова С. М. Состояние и перспективы развития отраслей строительного комплекса // в сборнике: Россия и мировое сообщество перед вызовами нестабильности экономических и правовых систем сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 18–21.
4. О перспективах выхода проектно-изыскательских компаний РФ на международные рынки [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://pi1.ru/ru/news/232/
5. Драгунова В. Ю. Строительная отрасль: управление проектами (из опыта немецких строительных компаний) // В сборнике: Актуальные вопросы современности глазами молодых исследователей Сборник материалов III-й Международной научно-практической конференции. 2018. С. 331–334.
6. Бабченко В. В. Исследования состояния строительной отрасли в российской федерации // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 5 (81). С. 29-36.
7. Программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2017-2019 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://minstroy.krskstate.ru/stroitelstvo/programmarzhs2015/0/print/yes.
8. Соина-Кутищева Ю.Н., Черкасова В.В., Мельникова И.Ю. Диверсификация деятельности как способ повышения эффективности бизнеса // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 5. С. 32–35.

9. Коллинз Д. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Д. Коллинз; пер. с англ. П. Павловского. – 10-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.

10. Агарков, А.П. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / А.И. Базилевич, Л.В. Бобков, Л.В. Бесфамильная; Под ред. В.Я. Горфинкель. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.

11. Лебедев, А.С. Причинно-следственные связи между факторами капитализации российских нефтяных компаний / А.С. Лебедев, С.А. Теньковская // Общество: политика, экономика, право. – 2016. – № 11. – С. 17.

12. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 4-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 375 с.

13. Булгакова А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. – 2016. – №27. – С. 366-369.

14. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития / Учебник и практикум. Издательство Юрайт – 2016. – С. 13-20.

15. Грашина, М.Н. Экономика и управление производством.: Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И.П. Воробьева, О.С. Селевич. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.

16. Васильева Н.К. Обеспечение эффективности управления деятельностью предприятия / Н.К. Васильева, М.Л. Ушвицкий // Аграрная наука. – 2017. – №8. – С. 5–8.

17. Рынок дизайна интерьера: роль дизайн-проекта: Режим доступа: https://www.vira.ru/exp/news/detail.php?ID=51212

18. Абрамс, Р. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.

19. Азуманова, Т.И. Экономика организации: Учебник для бакалавров / Т.И. Азуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.

20. Балан, В.П. Экономика организации: Учебное пособие для СПО / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 191 с.

21. Взаимосвязь стратегии проекта со стратегией компании / Репин Н.В., Руденко М.Н. // Журнал Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2018 - №3

22. Даньков, В.В. Микроэкономика в 2 т. т.2. рынки факторов производства. равновесие. экономика риска 4-е изд: Учебник для бакалавриата и магистратуры / В.В. Даньков. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 384 с.

23. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М. : ИНФРА-М, 2018 - 319 с.

24. Ляндау Ю.В., Стасевич Д.И. Теория процессного управления: монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - М. : ИНФРА-М, 2019 - 118 с.

25. Пахомов Е. В., Овчинникова М. С. Текущее состояние строительной отрасли РФ // Молодой ученый. - 2019. - №2. - С. 255-260.

26. Порохин А.В., Яркова Т.А., Соина-Кутищева Ю.Н. Основные направления диверсификации экономики региона // Фундаментальные исследования. 2016. № 9–2. С. 399–403.

27. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии ОА Сазыкина – Пенза: ПГУАС, 2016 г. – 136 с.

28. Сазыкина О.А., Резник С.Д., Вдовина О.А. Стратегия кадрового менеджмента : учеб. пособие / под общ. ред. проф. С.Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2018 - 167 с.

29. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: учебное пособие для студентов вузов,

обучающихся по экономическим специальностям экономики и управления / А. А. Сергеев. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Юрайт, 2018. - 475 с.

30. Старостина, Е.А. Стратегическое управление организациями как актуальное направление практической деятельности менеджмента: направления повышения эффективности стратегического управления организацией / Е.А. Старостина // Аллея науки. – 2017. – Т. 5. № 16. – С. 218-225.

31. Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография / М. : ИНФРА-М, 2018.- 300 с.

32. Ялмаев Р.А., Эскиев М. А., Аслаханова С. А. Стратегический выбор как условие конкурентного выживания консалтинговой компании // Молодой ученый. – 2015. – №21. – С. 519-521.

33. Ярышевский Б. М. Основные подходы к формированию стратегии управления компаниями // Молодой ученый. – 2017. – №4. – С. 564-567.

34. Воронки продаж для контекстной рекламы, Надежда Раюшкина [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://navika.pro/prakticheskij-marketing/posts/voronki-prodazh-dlya-kontekstnoj-reklamy

35. Морошкин В.А., Буров В.П. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]. – учебник / 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=945177.

36. Поташева Г.А. Управление проектами [Электронный ресурс]. - учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.- Режим доступа: https://znanium.com/bookread2.php?book=552846&spec=1.

37. Яндекс. Директ [Электронный ресурс]/ Контекстная реклама на Яндексе. – Режим доступа: https://direct.yandex.ru.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2018 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
Организация: Общество с ограниченной ответственностью "КрасноярскОбрПроект"	по ОКПО	93660876		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2463076716		
Вид экономической деятельности: Деятельность в области архитектуры	по ОКВЭД	71.11		
Организационно-правовая форма / форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	65	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес)

660041, Красноярский край, Красноярск г, Курчатова ул, дом № 15, корпус 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	-	-	-
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	-	-	-
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	13 773	12 157	14 093
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 653	5 206	1 569
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	18 425	17 363	15 662
	БАЛАНС	1600	18 425	17 363	15 662

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	-	-	-
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	16 504	14 220	12 854
	Итого по разделу III	1300	16 504	14 220	12 854
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	610	260	-
	Кредиторская задолженность	1520	2 758	2 695	2 621
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	3 368	2 955	2 621
	БАЛАНС	1700	19 872	17 175	15 474

Руководитель _____ Шарыгин Вячеслав Юрьевич
(подпись) (расшифровка подписи)

30 апреля 2019 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2018 г.

		Коды	
	Форма по ОКУД	0710002	
	Дата (число, месяц, год)	31 12	2018
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "КрасноярскОбрПроект"**	по ОКПО	93860876	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2463076716	
Вид экономической деятельности **Деятельность в области архитектуры**	по ОКВЭД	71.11	
Организационно-правовая форма / форма собственности **Общество с ограниченной ответственностью** / **Частная собственность**	по ОКОПФ / ОКФС	65	16
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	4 009	8 077
	Себестоимость продаж	2120	-	-
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 009	8 077
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	Управленческие расходы	2220	(2 078)	(6 388)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 931	1 689
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	-	-
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(1 149)	(81)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	782	1 608
	Текущий налог на прибыль	2410	-	-
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(133)	(241)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	649	1 367

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	649	1 367
	СПРАВОЧНО Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ (подпись) Шарыгин Вячеслав Юрьевич (расшифровка подписи)

30 апреля 2019 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета

Оценка удовлетворенности потребителя ООО «КрасноярскОбрПроект».

Информация о потребителе: Ф.И.О (по желанию)

_____

2. Удовлетворенность услугами.

Оценка по 10-балльной шкале степени удовлетворенности потребителей (1 – плохо; 10 – хорошо).

Оценка качества услуг ООО «КрасноярскОбрПроект»	☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
Срок оформления договоров	☐1 – 3 дня ☐3 – 7 дней ☐7 – 15 дней
Рекомендовали бы Вы наши услуги другим потребителям?	☐ ДА ☐ НЕТ
Считаете ли вы ООО «КрасноярскОбрПроект» надежной компанией	☐ ДА ☐ НЕТ

2. Ваш источник получения информации о предприятии

Оценка доступности информации об услугах компании и деятельности компании	☐Отл. ☐Хорошо. ☐Неуд.
Источники получения информации об ООО «КрасноярскОбрПроект»	Интернет (какие ресурсы) ☐ Получили информацию с выставок, ярмарок и т.п. ☐ Получили информацию от потребителей/поставщиков ☐ Другое ☐

3. Прочие вопросы.

(ответить: «Важно» или «Неважно», «Да» или «Нет»).

1. Что наиболее важно для Вас при выборе поставщика услуг?

Качество _____

Надежность _____

Цена _____

Территориальная близость _____

Имидж _____

2. Что позволило бы Вам еще раз обратиться в компанию?

Сокращение сроков составления договора _____

Расширение номенклатуры услуг _____

Снижение базовой цены проекта _____

Изменение сроков исполнения заказа _____

Изменение условий оплаты _____

4. Пожелания потребителей по улучшению работы предприятия

Какие новые услуги Вы хотели бы получать? (выбрать из списка, отметит «+»)

ландшафтный дизайн _____

изготовление полиграфической продукции _____

декорирование определенных деталей _____

перепланировка помещения _____

проведение курсов по обучению сметному делу _____

дизайн архитектурной среды _____

дизайн интерьеров _____

Спасибо за участие!

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ЭУБП
_____ Васильева З.А.
«____» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Разработка направлений диверсификации бизнеса организации
(на примере ООО «КрасноярскОбрПроект»)

38.03.01 Экономика

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент Яричина Г.Ф.

Выпускник _____

Нормоконтроль _____ Власова О.А.

Лихачева Т.П.

Красноярск 2019