

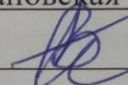
Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный университет рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к. э. н., доцент

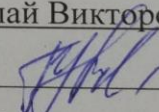
Балановская А.В.



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПРОЕКТИРОВАНИЕ НОВОГО ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ»

Выполнил:

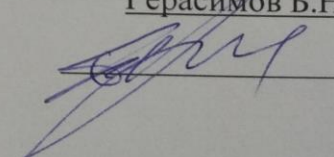
Быков Николай Викторович, ЗМ-25



Научный руководитель:

д. э. н., профессор

Герасимов Б.Н.



Самара, 2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические вопросы организации новых видов деятельности предприятий	
1.1 Роль, значение и виды диверсификации производства предприятий.....	5
1.2 Принципы управления диверсификацией предприятий.....	10
1.3 Бизнес-планирование нового вида деятельности предприятий.....	14
2. Характеристика ООО «Вяз» и анализ его деятельности	
2.1 Общая характеристика ООО «Вяз».....	20
2.2 Характеристика производственной деятельности ООО «Вяз».....	26
2.3 Анализ экономической эффективности деятельности ООО «Вяз».....	30
3. Организация нового вида деятельности в ООО «Вяз»	
3.1 Технология проектирования нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз».....	39
3.2 Применение описанной технологии с использованием ресурсов в ООО «Вяз».....	49
3.3 Экономическое обоснование проектных решений в ООО «Вяз».....	59
Заключение.....	62
Список литературы.....	65

Введение

В условиях рыночной экономики занятие компаний узконаправленной деятельностью является достаточно рискованным. Нестабильная экономическая ситуация или действия конкурентов, колебания на рынках продукции и сырья, изменения спроса и ожиданий потребителей, неопределённые финансовые условия предприятий – все эти факторы приносят существенную долю риска в деятельность предприятий, сосредоточенных на каком-то одном виде деятельности.

Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или предоставляемых услуг – один из способов стабилизировать положение компании при неблагоприятных внешних условиях.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что производство рассматриваемой компании сосредоточено на одном виде деятельности и зависит от узкого круга потребителей. Такое положение не только нежелательно, но и опасно.

Развивая дополнительные виды производств, предприятие избавится от опасного положения, когда оно зависимо от потребностей одного-двух заказчиков и их экономического состояния. Так изменения в приоритетах одного заказчика привели к существенному сокращению объёмов производимых предприятием работ и, как следствие, прибыли.

Объект исследования: ООО «Вяз».

Предмет исследования: управление процессом проектирования нового вида деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Вяз».

Целью выпускной квалификационной работы является проектирование нового вида деятельности ООО «Вяз».

Данная цель решается с помощью раскрытия следующих основных задач:

1. Рассмотреть теоретические вопросы организации новых видов деятельности предприятий.

2. Провести анализ деятельности и возможностей ООО «Вяз».

3. Определить новый вид деятельности для проектирования.

3. Выполнить проектирование нового вида деятельности ООО «Вяз».

4. Провести обоснование экономической целесообразности предложения.

В процессе изучения объекта исследования проведён анализ хозяйственной деятельности предприятия, его экономического положения и финансовой эффективности. Обнаружены недостатки в стратегии предприятия, отражающиеся на настоящем положении фирмы.

На основе полученных в результате анализа данных:

- предложена стратегия и технология диверсификации производственной деятельности в целях обеспечения экономической стабильности предприятия;
- даны предложения по соблюдению принципов управления диверсификацией и меры по развитию процесса управления в целях повышения эффективности функционирования организации.

В ходе работы были использованы следующие методы: аналитический метод, метод расчёта показателей, метод группировки, метод сопоставления и сравнения.

Методологическую и теоретическую основу данной работы составили труды авторов, таких как: Королёв В.И., Сюзева О.В., Наумчик А.А и прочие.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, состоящую из трёх глав, заключение, список использованной литературы.

1. Теоретические вопросы организации новых видов деятельности предприятий

1.1 Роль, значение и виды диверсификации производства предприятий

С середины 20 века стратегия по развитию различных видов деятельности стала широко применяться компаниями иностранных государств. Сегодня подобную линию поведения выбирают предприятия во всём мире. Такой подход к ведению дела позволяет распределять риски в разных секторах экономики, страхуя компанию в целом от экономических потрясений.

Развитие видов деятельности, не связанных с основной предпринимательской деятельностью, или расширение номенклатуры товаров компании называют диверсификацией. Слово произошло от латинского *diversus*, что означает «разный» и *facio*, что означает «делаю».

Исследование теории и практики диверсификации берет начало с работ К. Эндрюса, М. Горта, Е. Есины и С. Берри. Объектом исследования в данном случае являлось предприятие, определяющее возможности совершенствования структуры предприятия, ориентируясь на расширение номенклатуры, отраслей производства и рынков сбыта. Так, К. Эндрюс под диверсификацией понимал изменения, а в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями [Эндрюс К., цит. по Антонова, 2015, с. 180]. М. Горт под диверсификацией понимал одновременное обслуживание компанией нескольких рынков [Горт М., цит. по Антонова, 2015, с. 180]. С. Берри указывал на диверсификацию в случае роста количества отраслей, в которых функционирует компания [Берри С., цит. по Антонова, 2015, с. 180]. Принципиально иное определение первым предложил Е. Есина, указывая на связь диверсификации со степенью риска как стратегии снижения риска рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышения степени финансовой устойчивости компании [Есина Е., цит. по Антонова, 2015, с. 180]. Исследование различных форм диверсификации компаний, их количественная оценка послужило становлению теории стратегического управления как новой дисциплины. Базовым

исследованием в данной области принято считать работу Р. Рамелта, формирующую представление о диверсификации с позиции стратегии развития компании [Рамелт Р., цит. по Антонова, 2015, с. 180].

Авторы исследований диверсификации приводят различные критерии классификации. Отечественный автор Арутюнов Д.В. приводит упрощённую классификацию, она представлена на рис. 1[3].

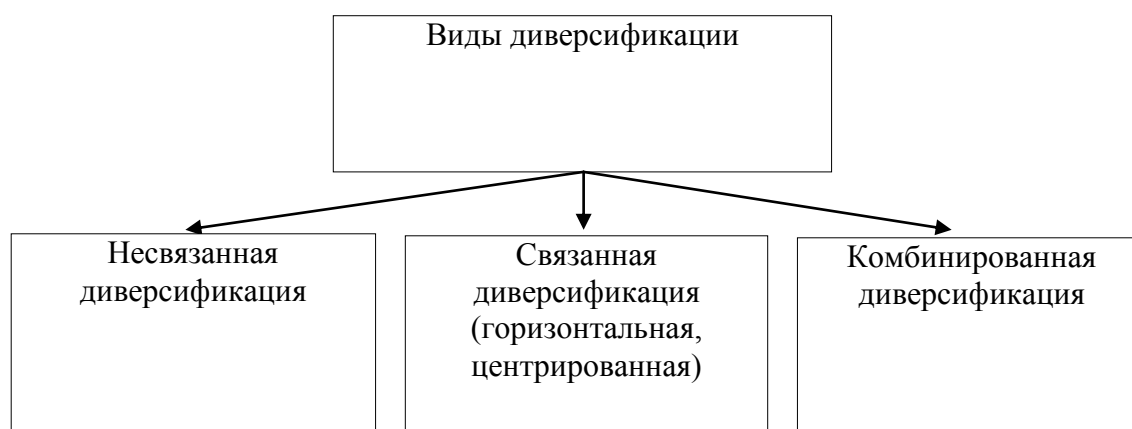


Рисунок 1 – Классификация диверсификации

При связанной диверсификации разные направления деятельности используют одну ресурсную базу, одни и те же каналы поставки сырья и сбыта, производственные мощности. Таким образом предприятие обладает некоторой гибкостью в производственном процессе и в традиционной для себя сфере оно достигает значительных преимуществ.

В качестве компаний, использующих связанную диверсификацию, можно привести нефтеперерабатывающие компании. Они, как правило, в одной сфере выпускают широкий ряд номенклатуры, используя родственные технологии для переработки нефти.

Под связанной горизонтальной диверсификацией понимается расширение спектра производимого товара или услуг. В таком случае компания находит своему товару применение в другой отрасли, открывая новые горизонты деятельности.

Несвязанной называют такую диверсификацию, при которой компания занимается разными направлениями деятельности, не имеющими между собой

очевидной связи, общих технологий. Такие компании превращаются в крупные многоотраслевые конгломераты. Несвязанная диверсификация направлена на получение максимума прибыли, обеспечивая минимум предпринимательского риска.

Примером несвязанной диверсификации служит компания «United Technologies, Inc.». В её составе находятся фирмы производящие авиадвигатели, аэрокосмические компоненты, вертолёты, кондиционеры, лифты, пиво и сигареты, владеет фирмой «SONY», выпускает игровые приставки с программным обеспечением, обладает звукозаписывающими студиями и кинокомпаниями [3].

Такие компании активно осваивают новые технологии, формы и методы организации работ, проникают на незнакомые рынки.

Комбинированный вид диверсификации включает в себя как связанную, так и несвязанную диверсификацию.

Другие авторы выделяют следующие виды диверсификации:

1. По направлению:

- вертикальная – замкнутая технологическая цепочка;
- горизонтальная – создание нового продукта по основному профилю;
- конгломератная – создание нового продукта, не связанного с основным профиле;
- перекрёстная — комбинация горизонтальной и вертикальной;
- смешанная – комбинация первых трёх видов.

2. По однородности:

- инвариантная – стабильная организационная система при преобразовании направлений деятельности;
- корпоративная – слияние независимых экономических субъектов из разных сфер производства.

3. По отраслевому признаку:

- моноотраслевая – в пределах одной отрасли;
- полиотраслевая связанная – в пределах нескольких отраслей, связанных с традиционными видами продукции предприятия;

- полиотраслевая несвязанная [4].

При различных классификациях авторов можно выделить два основных вектора диверсификации: новое производство связано с уже существующим и не связано. В литературе встречаются такие названия этих двух видов, как узкоспекторная диверсификация и широкоспекторная диверсификация соответственно.

В теории и практике можно встретить описания нескольких видов стратегий диверсификации. А. Стрикленд и А. Томпсон [Томпсон А., цит. по Антонова, 2015, с. 180] проводят систематизацию видов диверсификации, выделяя следующие стратегии диверсификации:

- внедрение в новые отрасли;
- приобретение, создание новой компании и совместное предприятие;
- родственную диверсификацию;
- неродственную диверсификацию;
- исключение и ликвидацию;
- обновление компании, сокращение и реструктуризацию;
- многонациональную диверсификацию.

Принципиально они сводятся к тем же двум направлениям: связанная и несвязанная диверсификация. Выбор стратегии зависит от компании, её возможностей, потребностей, сферы деятельности, амбиций.

Основными целями при проведении диверсификации являются:

- экономическая стабильность и финансовая устойчивость;
- увеличение прибыли;
- повышение конкурентоспособности.

А предпосылками к проведению мероприятий могут служить:

- желание загрузить производственные мощности и сохранить производственный потенциал;
- альтернативные варианты использования материалов, сырья, технологий;

- неполное использование ресурсов;
- перенакопление капитала;
- поиск новых сфер приложения капитала;
- расширение рынка и завоевание нового рынка;
- извлечение синергетического эффекта;
- экономия на масштабах деятельности;
- распределение рынков между большими объёмами производства;
- сохранение рабочих кадров.

Выбирая стратегию диверсификации, компания, в первую очередь, исходит из своего состояния. На разных этапах развития и финансового положения будут определяться разные цели диверсификации. При выживании компании приоритетной целью будет формирование нового товара или услуги, конкурентоспособность. При получении компанией умеренной прибыли целью будут служить прибыль и экономическая стабильность. А при получении компанией высокой прибыли целью будут экономическая стабильность и устойчивость, завоевание новых рынков.

Какую бы стратегию ни выбрало предприятие, успешное осуществление задуманных преобразований поможет успешно инвестировать средства и закрепиться на нескольких рынках. В случае неудач и экономических потрясений диверсифицированные предприятия могут компенсировать потери одного подразделения за счёт другого.

Диверсификация — это инструмент, которым нужно уметь пользоваться и за счёт которого можно всегда оставаться на пике предпринимательства. Нужно гибко перераспределять ресурсы труда из области с низкими перспективами в области растущие. Необходимо своевременно инвестировать свободные средства в другие отрасли. Следует расширять рынки сбыта и искать новые, максимально загружать производственные мощности, создавая рабочие места.

1.2 Принципы управления диверсификацией предприятий

На основании осуществления процесса планирования и подготовки к диверсификации производства руководителям предприятия предоставляется просчитанный и готовый к реализации план диверсификации, который является руководством к действию при проведении диверсификации производства. Осуществление диверсификации производства основывается на использовании имеющихся рыночных возможностей, планировании и организации новых видов продукции или услуг, а также на оптимизации планов производства.

Процесс управления диверсификацией должен носить непрерывный характер. Помимо непрерывности управление должно быть цикличным, так как изменения рыночной ситуации и реакции потребителей на продукцию или услуги предприятия должны отражаться в планировании его дальнейшей деятельности.

Осуществление механизма диверсификации связано с выявлением возможных причин снижения спроса на продукцию. Систематически проводимый мониторинг причин снижения спроса на продукцию позволит предприятию своевременно выявить угрозу и соизмерить её с рыночными возможностями предприятия, что предоставит предприятию временной интервал для нейтрализации угроз. В рамках механизма диверсификации возможно комплексно и взаимосвязано применять различные методы и инструменты технико-экономического планирования и регулирования производственных процессов. Этот механизм обеспечит формирование оптимального диверсификационного портфеля с целью наиболее полного использования возможностей и производственных мощностей предприятия.

Разработка механизма управления диверсификацией производства позволит повысить обоснованность принимаемых решений, обеспечить гибкость и оперативность управления, комплексно и систематически учитывать факторы внешнего и внутреннего окружения предприятия, а также специфику его деятельности. Данный механизм обеспечит возможность тщательной подготовки и планирования процессов производства новой продукции посредством

предоставления временного лага для подготовки и проведения диверсификации производства, которое направленно на улучшение результатов финансово-хозяйственной деятельности и повышение устойчивости к колебаниям рынка.

Принимаемые стратегические решения при проведении диверсификации должны соответствовать некоторым условиям для получения соответствия целевым направлениям, достижения экономических и социальных целей, оптимальному соотношению рисков и эффекта от проводимых мероприятий [14]. В табл. 1 представлены основные принципы управления процессами при проведении мероприятий по диверсификации производства компании.

Таблица 1 – Принципы управления при диверсификации

Принцип управления	Характеристика принципа
Принцип целостности и функциональной дополнителности	Управленческая система должна использовать такие принципы, алгоритмы и методы функционирования, реализация которых обеспечивала бы получение синергетических эффектов взаимодействия разных видов экономической деятельности компании и формирование на этой основе их конкурентных преимуществ
Принцип динамичности	В силу открытости организации и её функционирования в условиях конкуренции существует необходимость, во-первых, использования адаптивного подхода к управлению, во-вторых, обладания организацией соответствующими конкурентными преимуществами, формируемыми в процессе диверсификации, в-третьих, непрерывного развития самой управляющей системы для обеспечения её постоянного соответствия требованиям изменяющейся ситуации на рынке
Принцип целевой ориентированности	Необходимо учитывать, что существует несколько групп целей и задач управления организациями, различающихся источниками возникновения, субъектами установления, критериями уровня достижения, имеющих различную степень приоритетности и требующих взаимного согласования при разработке и реализации комплексной стратегии диверсификации
Принцип ориентированности на стратегические цели развития организации	Любые варианты управленческих решений в области управления диверсификацией деятельности в текущем периоде должны быть отклонены или пересмотрены, если они вступают в противоречие с целями организации, стратегическими направлениями её развития, разрушают основу формирования конкурентных преимуществ в предстоящем периоде

Продолжение таблицы 1

Принцип иерархичности	Иерархичность управления компанией обуславливает иерархичность её целей, регламентов реализации функций управления, стратегий, подразделений управления и т. д.
Принцип оптимизации рисков	Необходимо учитывать обратную взаимосвязь между величиной рисков диверсификации и их эффективностью. Это требует оптимизации соотношения уровней риска и эффективности при разработке и реализации комплексной стратегии диверсификации
Принцип комплексности использования источников конкурентных преимуществ	При разработке и реализации комплексной стратегии диверсификации деятельности необходимо использовать как синергетические, так и экономические источники конкурентных преимуществ. Это даст возможность повышать уровень конкурентоспособности организации даже в случае несвязанной диверсификации деятельности
Принцип социальной ориентированности	При принятии управленческих решений в области управления диверсификацией организации необходимо учитывать наличие социальных обязательств, стоящих перед организацией, выполнение которых должно рассматриваться, прежде всего, как фактор повышения её конкурентных преимуществ

Развитие нового вида деятельности или расширение существующего – это объект непосредственного воздействия управляющей системы предприятия. В качестве субъектов управления выступают:

- должностные лица аппарата управления: директор организации, главный инженер, заместитель директора по коммерческим вопросам;
- функциональные подразделения аппарата управления: служба главного технолога, служба маркетинга, экономическая служба, финансовая служба, служба сбыта, служба внешнеэкономической деятельности, служба материально-технического снабжения;
- функциональные подразделения управления и должностные лица структурных подразделений организации: производственные подразделения и др.

Участие перечисленных выше должностных лиц и структурных подразделений организации в качестве субъектов управления обусловлено тем, что

управление диверсификацией охватывает чрезвычайно широкий круг задач, связанных с разработкой, операционализацией, обеспечением реализации комплексной стратегии диверсификации, контролем над ней, интеграцией опытного и основного производств. При этом установление прав, обязанностей и ответственности за решение указанных задач на одно или несколько функциональных подразделений и/или должностных лиц организации невозможно либо в силу сложившегося горизонтального и вертикального разделения управленческого труда, либо экономически нецелесообразно.

Авторами исследования определено, что целесообразно структурирование системы управления на следующие основные подсистемы:

- управления разнообразием видов деятельности и рынков сбыта;
- управления перераспределением производственных ресурсов;
- управления интеграцией видов экономической деятельности;
- управления изменением способов создания добавленной стоимости в рамках отдельных видов экономической деятельности;
- управления корпоративной стратегией (комплексной стратегией диверсификации и интеграции);
- управления изменением институциональных и структурно-организационных характеристик организации в процессе её диверсификации [14].

Имеет значение выделение в качестве элементов механизма управления принципами, целями и задачами управления, а также методического подхода к определению целей диверсификации, установление объектов непосредственного воздействия управленческих решений при управлении эффективностью их реализации. Это позволяет обеспечить целевую направленность управления диверсификацией на повышение её эффективности, а также комплексное воздействие принимаемых управленческих решений на процессы, происходящие на предприятии.

1.3 Бизнес-планирование нового вида деятельности предприятий

Для принятия решения о проведении диверсификации и определении направления, в котором будет происходить расширение деятельности, следует донести до владельцев предприятия и инвесторов масштаб необходимых изменений, объём требуемых инвестиций и планируемую прибыльность проекта. Для этого составляется бизнес-план, он является главным документом для кредиторов и основным инструментом для исполнителей.

Выделим основные признаки бизнес-проекта:

- изменения как основное содержание проекта;
- ограниченная во времени цель;
- временная ограниченность продолжительности проекта;
- относящийся к проекту бюджет;
- ограниченность требуемых ресурсов;
- неповторимость;
- новизна;
- комплексность;
- правовое и организационное обеспечение;
- разграничение;
- информационная поддержка.

Рассмотрим основные нюансы и этапы построения бизнес-плана. Состав, структура и объём бизнес-плана зависят от специфики деятельности и размеров предприятия, для которого он составляется. Чем крупнее предприятие, тем сложнее и детальнее должен быть план. Бизнес-план небольшого предприятия значительно проще по составу, структуре и объёму, чем бизнес-план крупного производства.

Жёстко регламентированной формы и содержания бизнес-планов не существует. Но в нём должны раскрываться следующие вопросы:

- идея и цели бизнеса;
- характеристика и специфика продукта или услуги;
- анализ рынка;

- стратегия поведения в различных сегментах рынка;
- организационная и производственная структура предприятия;
- экономические расчёты планируемой деятельности.

Целесообразно составление бизнес-плана по алгоритму, позволяющему постепенно ответить на логически последовательные вопросы. Рассмотрим следующую последовательность планирования:

1. Сбор и анализ информации о продукте, описание продукта, предлагаемого для производства (или услуги).

Этот этап, вместе с этапом в п. 2, являются первостепенными. Без конкретных ответов по этим пунктам не имеет смысла переходить к следующим.

Бизнес-план должен начинаться с описания продукта или услуги, производство которых предполагается. Важно чётко представить будущий продукт, с его основными характеристиками. Графическое изображение или макет продукта способствуют убедительности проекта. Стоимость для конечного потребителя, назначение, преимущества и удобство товара или услуги, перспективы сервисного обслуживания — всё это желательно сформулировать для представления конечного результата, как инвестору, так и потребителю.

2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта.

Появление на рынке сбыта требует тщательного и взвешенного решения. Анализ рынка помогает лучше понять, как предприятие с новой программой развития вписывается в отрасль, какие существуют перспективы, конкурентоспособность предлагаемого продукта.

Оценка рынка сбыта включает в себя:

1. Определение основных характеристик рынка

- ёмкость рынка;
- степень насыщенности рынка;
- тенденции изменения ёмкости и насыщенности на ближайшую
- перспективу;
- тенденции спроса.

2. Сегментирование рынка

- принципы сегментирования и наиболее перспективные сегменты
- рынка;
- основной критерий привлекательности продукта для типичного
- покупателя данного рынка (цена, качество, дизайн).

3. Определение наиболее перспективных рынков и уровня прогнозируемых продаж

- выбор наиболее перспективных рынков;
- прогноз объёма продаж на следующий год и в ближайшей перспективе;
- прогнозируемые цены.

4. Организация сбыта продукции в условиях конкуренции.

На этом этапе важно определить целевого покупателя или клиента и ориентироваться на него. Стоит решить, каким образом будут происходить продажи, как проводить рекламную кампанию, сформировать ценовую политику.

Также необходимо оценить объём рынка. Возможно, он настолько мал, что нет смысла в инвестициях и организации производства. Каковы тенденции рынка, развития отрасли, социально-экономические предпосылки, демографическая политика и т. п. Такие факторы важно учесть при формировании стратегии продвижения товара.

3. Анализ информации о предприятии.

На этом этапе следует провести анализ предприятия, его технологические и финансовые возможности и потребности. Следует показать картину современного состояния, проанализировать внутреннюю и внешнюю среды предприятия. Возможно ли создание нового вида деятельности, и как это может повлиять на жизнедеятельность предприятия.

4. Разработка организационной структуры и плана производства, правовое регулирование.

Организационная структура должна соответствовать деятельности предприятия и способствовать слаженному функционированию разных отделов организации. Разрабатывая план производства, стоит уделить внимание вопросам,

будет ли располагаться производство на действующем предприятии или потребуются дополнительные площади, достаточно ли имеющихся мощностей или необходима закупка новых машин и оборудования, где и каким образом будет закупаться сырьё, материалы и полуфабрикаты, возможна ли кооперация.

Как для организационной структуры, так и для производственного плана желательно построение схемы. Схема организационной структуры наглядно покажет отношения линейных и горизонтальных связей, где найдётся место для каждого отдела. А схема производственных потоков покажет, откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться.

Составление организационного плана позволяет контролировать ключевые моменты, критические события, предусматривать и корректировать возникающие сбои, чтобы уменьшить возможный риск.

При разработке организационного плана следует уделить особое внимание контролю за качеством продукции: на каких стадиях и какими методами, руководствуясь какими нормами, будет происходить контроль. Следует пояснить, как и куда будут вывозиться отходы, что будет предпринято для охраны окружающей среды.

Необходимо указать нормативные акты, касающиеся производства, включая законы, лицензии, пропускной режим в запретных зонах. Некоторые акты могут существенно повлиять на время выполнения операций. В таких случаях требуется заблаговременно позаботиться о необходимых документах и разрешениях.

5. Расчёт требуемого объёма финансирования его источников.

На основе плана производства возможно краткосрочное и долгосрочное планирование. Определение потребности в капитале – основа долгосрочного планирования, позволяющая осуществить выбор и сроки получения кредитов, разделить капитал на собственный и заёмный.

Финансовый план выявляет потенциал дела. Он должен быть представлен в бизнес-плане в виде расписания по финансированию. Для нового дела все оценки и расписание скорее всего будут прогнозными.

Использование заёмных средств целесообразно для проектов, связанных с расширением и развитием производства на уже действующем предприятии. В таком случае имущество предприятия можно использовать в качестве залога.

6. Расчёт эффективности проекта

Эффективность проекта характеризуется показателями, отражающими соотношение затрат и результатов деятельности предприятия.

Если результат деятельности предприятия рассчитывается по предполагаемым ценам продажи продукции, то затраты на организацию производства можно посчитать достаточно точно. Для этого все инвестиционные, маркетинговые и производственные затраты должны подсчитываться максимально точно. Есть несколько методов такого подсчёта:

- Подготовка заявок по спецификациям – это наиболее точный, но и наиболее трудоёмкий метод.
- Использование стоимости подобных проектов.
- Использование параметров единичных затрат, измеряемых, например, в затратах на 1 м² возводимой площади или на 1 м³ замкнутого пространства. Эти затраты берутся также из подобных проектов.
- Оценка общих затрат на группу оборудования. Это наиболее обобщённый метод и вероятность упущения каких-либо частей проекта увеличивается.

7. Решение вопросов рисков и гарантий.

При составлении плана производства желательно предусмотреть любые возможные трудности в организации процессов: поставки комплектующих и сырья, очередности использования техники, оборудования и персонала, а также различных непредвиденных ситуаций, как, например, погодные явления.

Установив риски, необходимо разработать меры по их сокращению и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Могут возникнуть риски такого рода, как изменения в законодательстве, налоговом регулировании, колебания курса валют. Требуется ориентировочное представление о наиболее вероятных рисках и возможных последствиях.

8. Составление краткого содержания бизнес-плана.

Краткое содержание бизнес-плана составляется для инвесторов, партнёров, акционеров для описания общей идеи. Формат такого документа – около 50 страниц [3]. Он не содержит подробностей и деталей производственного и организационного характера. Такой план, как правило, содержит вводную часть, аналитический материал, содержательный раздел (сущность проекта) и предполагаемые финансовые результаты.

В отличие от краткого содержания бизнес-плана для инвесторов, бизнес-план для руководителей предприятия и группы разработчиков является повседневным рабочим документом. Он содержит основной подробный информационный материал. Такой план позволяет:

- составить программу действий заранее;
- детально рассмотреть возможные варианты решения возникающих проблем;
- заранее распознать внутренние риски, над которыми есть контроль, и внешние, к которым приходится приспосабливаться;
- осуществлять контроль за ходом дел и вводить коррективы.

В рабочем бизнес-плане подробно описываются долгосрочные и краткосрочные цели проекта, маркетинговая стратегия, информация о конкурентах, производственный план в деталях.

Разработка бизнес-плана является центральной фазой процесса проектирования деятельности предприятия. По завершении разработки основных его компонентов можно проводить подготовку к реализации бизнес-плана.

2. Характеристика ООО «Вяз» и анализ его деятельности

2.1 Общая характеристика ООО «Вяз»

Полное название организации – Общество с Ограниченной Ответственностью «Вяз». Организация располагается по адресу: г. Самара, ул. Чапаевская, д. 69, оф. 4. Руководителем является Генеральный директор Долган Алина Игоревна, действующая на основании Устава.

Основными видами хозяйственной деятельности ООО «Вяз» являются:

- строительство воздушных линий электропередачи 0,4-10кВ;
- строительство и установка трансформаторных подстанций (ТП);
- строительство кабельных линий 0,4-10кВ;
- устройство внутреннего электроснабжения административных, промышленных и жилых зданий;
- автоматизация конвейерных линий пищевого производства;
- изыскательные работы;
- проектирование линий электропередач.

В первое время организация занималась прокладкой электрической проводки внутри помещений, установкой распределительных шкафов. Средняя численность персонала в первые 1-2 года составляла 5-7 человек.

Сегодня численность организации – 29 человек. Стратегическое управление компании курирует Генеральный директор, он же выбирает направления деятельности, принимает решения об участии в крупных проектах. За ведение ежедневной хозяйственной деятельности отвечает Управляющий, на основании договора об управлении. В подчинении управляющего находятся: проектный и производственный отделы.

Поскольку организация достаточно мала, то ей присуща простая иерархическая линейная организационная структура, когда все управленческие решения принимаются одним руководителем, в данном случае – управляющим. Цели и задачи организации простые и ясные: компания работает с постоянным и ограниченным количеством заказчиков, на удовлетворении потребностей которых

сосредоточены силы организации; условия внешней среды определены и более-менее постоянны, работы производимые компанией одни и те же.

В связи с малой численностью и демократичным стилем управления компанией, в ней официально не выделено никаких отделов. Но, основываясь на функциях исполнителей, можно обозначить два основных отдела: проектный и производственный. Схематично организационная структура организации представлена на рис. 2.

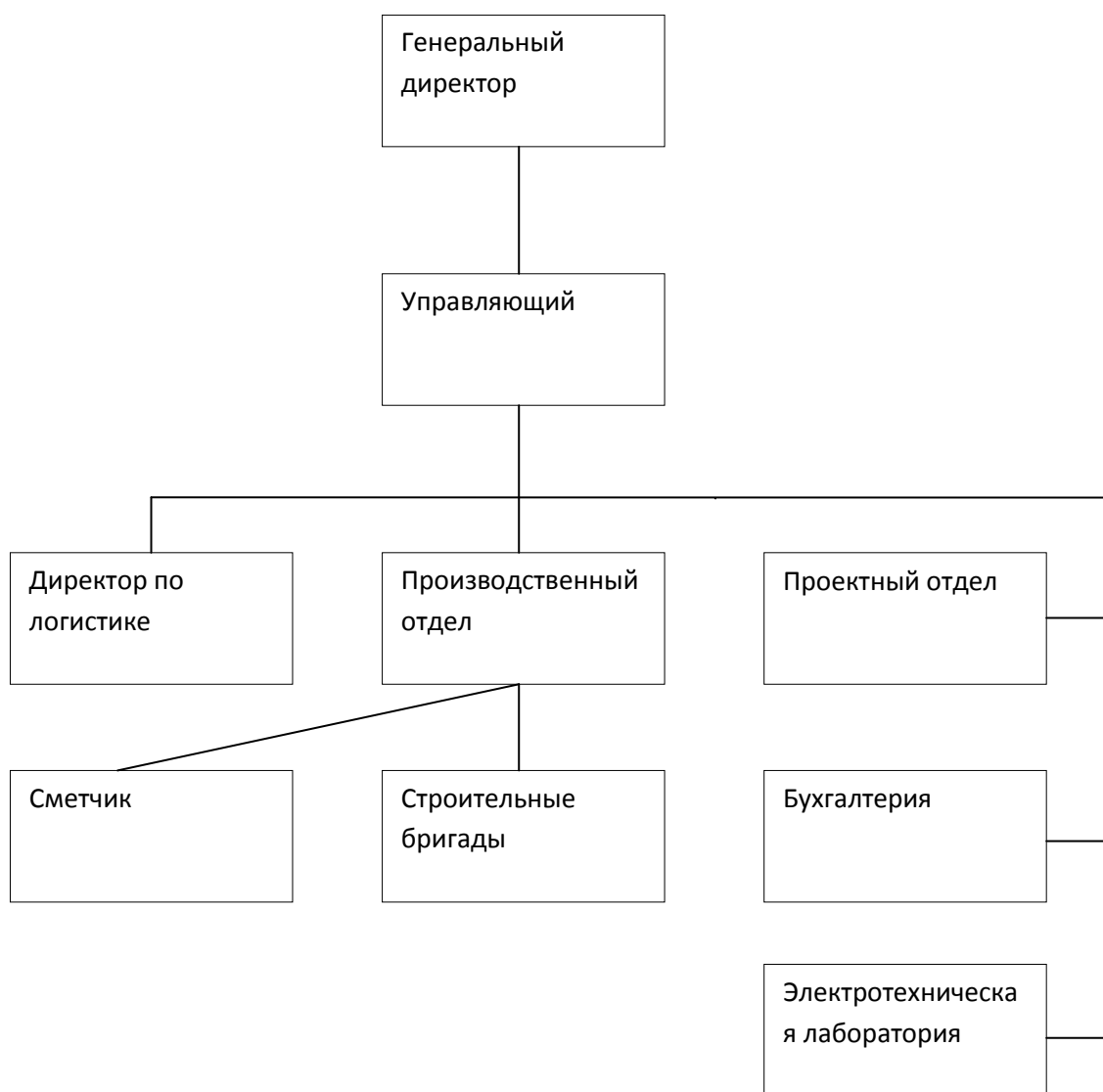


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Вяз»

Управляющий организацией отвечает за ведение хозяйственной деятельности организации. В функции управляющего, согласно договору, входит

заключение сделок (договоров) в интересах Общества (ООО «Вяз»), подпись финансовых и иных документов, приём и увольнение работников и т.п. Фактически, управляющий принимает решения о заключении договоров, участия в торгах, ведёт переговоры с контрагентами. Все отделы подчиняются непосредственно управляющему, он отдаёт распоряжения проектному отделу, бухгалтерии, сметчику, строительным бригадам, контролирует ход выполнения поручений. Исполнители поручений наделены полномочиями и ответственностью в рамках своих обязанностей. В замкнутости всех решений на одного управляющего есть определённый минус: большая информационная перегрузка управляющего и необходимость определённого уровня компетенции руководителя во всех процессах. Но минимальное количество руководителей делает организацию более мобильной, позволяет максимально быстро принимать решения.

Директор по логистике управляет материально-техническим снабжением и закупками. Разрабатывает планы закупок; координирует поиск поставщиков; обеспечивает составление и своевременное размещение заказов у поставщиков; координирует заключение договоров с поставщиками; организует взаимодействие с поставщиками. Помимо этого, директор по логистике выполняет различные поручения управляющего, связанные с операционной деятельностью организации.

В проектном отделе насчитывается 5 человек. В их числе есть один проектировщик, выполняющий непосредственное проектирование на компьютере с учётом всех полученных данных. Также есть один геодезист, выполняющий геодезическую съёмку на местности. Ещё три человека, которые совершают первичный выезд на место, осмотр, выяснение всех необходимых условий, помощь в геодезической съёмке, зарисовку планируемого строительства, согласование готового проекта со всеми заинтересованными сторонами, заполнение исполнительной документации по построенным объектам.

В бухгалтерии работает один бухгалтер, по совместительству ведущий учёт кадров.

В производственном отделе занято основное количество персонала: 4 строительных бригады по 5-6 человек, сметчик. Строительными бригадами

выполняются строительно-монтажные работы по установке опор линий электропередач, комплектных трансформаторных подстанций, монтажу провода, подключению абонентов к ВЛ, демонтажу старого оборудования.

Работники электротехнической лаборатории выполняют различные измерения и испытания на вновь построенных линиях или других, требующих ремонта или модернизации. Посредством испытаний контролируются технические параметры линий.

Расчёт стоимости выполняемых работ производит сметчик, согласно подготовленным проектам.

Такие факторы внешней среды, как географические, исторические, культурные для рассматриваемой компании можно считать условно-постоянными, так как изучение этих факторов актуально при выходе на новые регионы и страны [8].

Для анализа основных факторов внешней среды проведём PEST-анализ, представив результаты в виде таблицы 2.

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «Вяз»

Политические факторы	В области политической стабильности и правового регулирования отрасли существенных изменений за последние 3-5 лет не происходило. Деятельность компаний регламентирована, существенных изменений не предвидится.
Экономические факторы	Рынок, после спада 2014-2015 гг., набрал докризисный объём и стабилизировался. Но рост курса валют и уровень инфляции существенно увеличил долю себестоимости проектов, следовательно, произошёл спад чистой прибыли. В 2015-2016 годах увеличилась стоимость кредита и возможность его получения. Такие выводы делаются на основе взаимодействия с банками.
Социальные факторы	Учитывая специфику основного вида деятельности компании (строительство ЛЭП), можно предположить, что потребление электроэнергии и требования к её качеству со стороны населения будет расти. Активное строительство загородного жилья способствует росту потребности в новых ВЛ.

Продолжение таблицы 2

	Также рост городского строительства требует ввода в эксплуатацию новых мощностей инфраструктуры.
Технологические факторы	<p>Основные инновационные изменения в строительстве ВЛ получили своё применение несколько лет назад. Количество линий, подлежащих замене на новые, очень велико. Следовательно, можно считать, что объём рынка на ближайшие годы неисчерпаем.</p> <p>Рост проникновения интернета и информационных технологий также позволяет прогнозировать востребованность услуг, предоставляемых компанией.</p> <p>Проектирование новых видов источников электроэнергии, таких как солнечные ЭС, потребует строительства как самих станций, так и сопутствующей инфраструктуры.</p> <p>Требуется обновление городских электрических сетей.</p>

Политические факторы имеют на организацию воздействие такое же, как и на прочие организации, ведущие деятельность в нашем государстве. То есть имеют фундаментальное значение, определяющие возможности предпринимательства и свободы действий. Политические факторы стабильны и не предполагают каких-либо существенных изменений.

Что касается экономической конъюнктуры, то условия ведения бизнеса подвержены колебаниям. Это касается и курса валют, и, уже привычного, санкционного режима по некоторым видам деятельности и товаров. В частности, после введения взаимны санкций с некоторыми западными странами, произошла корректировка в выборе применяемых материалов и оборудования. Многие отечественные товаропроизводители предлагают современные материалы, приборы, оборудование и сырьё, используемое в электроэнергетике.

Среди социальных факторов можно заметить распространение проживания населения за границы города. Массово строятся коттеджные посёлки, возводятся новые дома в посёлках и деревнях. Такая тенденция потребует введения новых мощностей электросетевого хозяйства.

Из технологических факторов подавляющее значение имеет массовое внедрение энергопотребляющих устройств во всех слоях населения. Особо стоит отметить развитие инфраструктуры на селе. Так, повсеместно распространяется сеть Интернет, сотовые сети связи, во всех районных центрах строятся спортивные комплексы, что требует увеличения и обновления электрических сетей, на рынке строительства которых работает рассматриваемая организация.

Дополним анализ факторов внешней среды SWOT-анализом, оформив его в виде табл. 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ ООО «Вяз»

Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> Слаженный коллектив Низкая текучесть кадров Уровень заработной платы выше, чем у конкурентов Опыт на рынке более 9 лет Хорошие контакты с поставщиками Проверенные надёжные поставщики Быстрая реакция на изменения окружающей среды и новые требования
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> Сложные условия труда Отсутствие нематериальной мотивации Замкнутость на одного руководителя Небольшие финансовые возможности Использование заёмных средств
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> Строительство новых объектов энергетики по области Увеличение объёмов ремонта и реконструкций ЛЭП
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> Ограниченное количество заказчиков по приоритетным видам деятельности Высокая конкуренция на рынке

Впервые компания было образована в 2007 году. С первых дней существования компании руководство уделяло особое внимание формированию коллектива. К управлению кадрами применяется демократический подход, всегда учитываются интересы работников. Как результат, сформировался слаженный,

ответственный, квалифицированный штат работников. Несмотря на сложные условия (работа круглый год на улице, частые командировки, физически тяжёлый труд), в компании не наблюдается текучести кадров. Из этого можно сделать вывод, что и работники дорожат своими местами в организации. Такие успехи кадровой политики можно отнести к сильным сторонам предприятия и хорошим конкурентным преимуществом.

Особое внимание уделяется не только своим сотрудникам, но и контрагентам организации. Такая работа с поставщиками позволяет иметь компании выгодные и удобные условия поставок материалов. На все просьбы и замечания заказчиков организация даёт незамедлительную реакцию, стремясь к наиболее полному удовлетворению требований.

На сегодняшний день компания работает в довольно специфичном и узком секторе рынка, что существенно ограничивает любые манёвры в экономически сложные времена. Так после резкого сокращения заказов во время экономического кризиса 2014-2015 годов, в компании наблюдалась нестабильная ситуация с выплатами зарплат работникам.

Также, работа на одного-двух заказчиков ставит барьер на пути дальнейшего развития и роста организации. Такая работа позволяет обеспечивать нужды небольшого коллектива, но для развития потенциала и стремлений организации необходимо расширять поле деятельности. Для увеличения масштабов в области электроэнергетики организации потребуются значительные инвестиции в производство. Собственного капитала для таких преобразований у компании не достаточно, а заёмные средства — слишком дорого из-за долгого срока окупаемости и достаточно рискованно.

2.2 Характеристика производственной деятельности ООО «Вяз»

Основным видом деятельности ООО «Вяз» является строительство линий электропередач.

Линия электропередачи (ЛЭП) – один из компонентов электрической сети, система энергетического оборудования, предназначенная для передачи электроэнергии посредством электрического тока.

Электросетевые объекты делятся по классам напряжения в зависимости от назначения:

- напряжением 500 кВ и выше предназначены для связи отдельных энергосистем;
- напряжением 220 и 330 кВ предназначены для связи энергосистем, а также для передачи энергии от мощных электростанций и объединения электростанций внутри энергосистем;
- напряжением 35, 110 и 150 кВ предназначены для электроснабжения предприятий и населённых пунктов крупных районов;
- напряжением 20 кВ и ниже подводят электроэнергию к потребителям.

В общем случае, электросетевые объекты напряжением 220 кВ и выше относят к магистральным сетям, напряжением ниже 220 кВ – к распределительным сетям.

ООО «Вяз» занимается строительством воздушных и кабельных линий электропередач мощностью 0,4-10 кВ, то есть распределительных линий, подводящих электроэнергию к потребителям.

Владельцами электрических сетей в Самарской области являются: Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги» (ПАО «МРСК Волги») и Акционерное Общество «Самарская сетевая компания» (АО «ССК»).

Почти все работы, выполняемые ООО «Вяз», выполняются по заказу этих двух крупнейших заказчиков. Все подряды на строительство линий разыгрываются на проводимых конкурсах, участие в которых могут принять все желающие компании, обладающие необходимыми возможностями.

Виды работ, проводимые ООО «Вяз» по заказу ПАО «МРСК Волги» и АО «ССК»:

- строительство воздушных и кабельных линий мощностью 0,4-10 кВ;

- реконструкция и ремонт воздушных и кабельных линий мощностью 0,4-10 кВ;
- установка новых и замена существующих трансформаторных подстанций;
- подключение абонентов к распределительным сетям.

Помимо ООО «Вяз», в Самарской области насчитывается более 30 подрядчиков, выполняющих работы для ПАО «МРСК Волги» и АО «ССК». Компании обладают разными возможностями: техническими, финансовыми, количеством работников, квалификацией работников. Все эти компании конкурируют между собой при розыгрышах подрядов.

Производственной деятельностью ООО «Вяз» является строительство линий электропередач. Любое производство – это процесс переработки входящей информации, сырья, материалов и полуфабрикатов с получением на выходе материального блага.

3. Вся технология строительства ЛЭП разбита по этапам и представлена на рис.



Рисунок 3 – Технология производственного процесса строительства ЛЭП

На рисунке представлены лишь общие этапы технологии строительства ВЛ. Каждый из указанных этапов является, в свою очередь, производственным процессом, состоящим также из множества поочерёдных действий. Отдельный этап – это процесс переработки входящей информации или материалов, которые в последующем станут входящими данными для следующего процесса.

Первичной входной информацией на производство ООО «Вяз» является техническое задание заказчика, содержащее всю необходимую ориентировочную информацию и требования к исполнению проекта. Техническое задание может быть получено по рамочному договору с одним из заказчиков или в ходе розыгрыша на торгах.

Рамочный договор заключается на один год. Кандидаты на заключение договора проходят конкурсный отбор, где учитывается качество и количество выполненных работ, технические возможности компании, квалификация персонала.

Помимо заключения рамочных договоров, ООО «Вяз» участвует на торгах, где периодически выигрывает заказы на строительство. Для участия на торгах компанией должна быть предоставлена информация об организации, включая учредительские документы, бухгалтерские отчёты, банковские выписки, а также информация о выполненных договорах на строительство ЛЭП, о технических возможностях и ценовое предложение по разыгрываемому лоту.

Основываясь на данных ТЗ, производится топосъёмка местности, что послужит входной информацией для инженера-проектировщика. На основании топосъёмки и данных из ТЗ делается проект объекта со всеми необходимыми линейными и техническими параметрами. Топосъёмка местности производится своими силами или, в случае загруженности, заказывается у партнёров.

Проектирование осуществляется всегда своим персоналом, для чего в наличии имеется лицензионное программное обеспечение и инженер-проектировщик, обладающий необходимой квалификацией.

Проект объекта служит входной информацией службе поставки для комплектования строительства объекта всеми необходимыми материалами и сырьём. Процесс закупки материалов, комплектующих и сырья также представляет

собой сложный процесс. Он включает множество входящей информации и принятий решений, согласований с проектным отделом, согласований сроков выполнения работ производственным отделом, согласований сроков поставок с поставщиками, условий поставок и оплаты.

Для совершения закупок различным поставщикам рассылаются заявки, содержащие номенклатуру, согласно проекту. Из полученных предложений выбираются те, которые наиболее полно отражают предъявляемые требования по цене предложения, качеству материалов, срокам поставки и вариантам логистики.

Проект объекта и соответствующие материалы служат входной информацией для строительной бригады, выдающей на выходе требуемый построенный объект воздушной линии.

Строительная бригада ежедневно выезжает на объект или, в случае значительного отдаления объекта от города, арендует место для проживания. Материалы завозятся на место строительства своими силами или средствами поставщика.

На построенном участке ЛЭП проводятся необходимые измерения и испытания. Данные измерений вместе с параметрами линии и данными об использованных приборах и комплектующих ЛЭП служат входной информацией для проектного отдела при составлении исполнительной документации.

Сдача исполнительной документации заказчику является последним этапом строительства ЛЭП.

2.3 Анализ экономической эффективности деятельности ООО «Вяз»

При анализе экономической эффективности деятельности ООО «Вяз» воспользуемся статистическими данными бухгалтерской отчетности. За последние 2 года произошло значительное уменьшение количества работ, выполненных силами ООО «Вяз» для нужд ПАО «МРСК Волги». Тенденция сокращения заключённых договоров с ПАО «МРСК Волги» представлена в табл. 4.

Таблица 4 – Количество договоров с ПАО «МРСК Волги»

Год	Количество договоров	Сумма по договорам, тыс. руб.
2014	91	27 500
2015	57	18 300
2016	4	3 500

За первый квартал 2017 года не было заключено ни одного договора на выполнение работ.

Иначе складываются деловые отношения с АО «ССК». Объёмы выполненных работ за прошедшие 3 года представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Количество договоров с АО «ССК»

Год	Количество договоров	Сумма по договорам, тыс. руб.
2014	120	100 100
2015	76	73 300
2016	46	72 300

Налицо уменьшение объёма инвестируемых средств, последовавшее после начала всемирного экономического кризиса конца 2014 года. Как следствие – сокращение работ в 2015 году.

В 2016 году количество договоров, заключённых с АО «ССК», уменьшилось, но в денежном выражении объём остался на уровне 2015 года за счёт повышения сложности и удорожания производимых работ.

Помимо уменьшения количества договоров и выручки, на финансовом положении ООО «Вяз» сказывается повышение себестоимости продаж в среднем на 15%, что также уменьшает получаемую прибыль.

Из двух компаний, работа с которыми является основной деятельностью ООО «Вяз», сотрудничество ведётся с одной. Наличие всего лишь одного заказчика и полная зависимость от него, как от работодателя, сокращение объёмов сотрудничества и удорожание себестоимости строительства – опасное положение для организации.

Таким образом, возможно образование положения, при котором организации будет нерентабельно содержать имеющийся штат работников и парк производственных мощностей. Сокращение квалифицированного персонала, тщательно подобранного и знакомого со спецификой работы организации – нежелательное решение для любой организации, в том числе и ООО «Вяз».

Для анализа экономической эффективности предприятия на основе «Отчёта о финансовых результатах ООО «Вяз»» составим таблицу 6, отразив в ней выручку, себестоимость продаж, валовую прибыль и чистую прибыль предприятия за 2015, 2016 годы.

Таблица 6 – Финансовые результаты ООО «Вяз»

Наименование показателя	За январь-декабрь 2016 года	За январь-декабрь 2015 года
Выручка, тыс. руб.	87 129	66 428
Себестоимость продаж, тыс. руб.	79 739	56 019
Валовая прибыль, тыс. руб.	7 390	10 409
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 249	7 332

Рентабельность бизнеса – это конечный результат действия целого ряда управленческих решений и структуры компании.

Рассчитаем рентабельность продаж и активов, основываясь на данных «Отчёта о финансовых результатах» за 2016 и 2015 годы. В табл. 8 отразим полученные показатели рентабельности за два года и среднюю рентабельность по отрасли.

Таблица 7 – Рентабельность продаж и активов

Наименование показателя	2015 год	2016 год
Рентабельность продаж, %	11 (5,4*)	3,7
Рентабельность активов, %	20 (1,9*)	6

* Рентабельность по отрасли «Строительство», в процентах, по данным Федеральной налоговой службы [Электронный ресурс].

https://www.nalog.ru/rn77/taxation/reference_work/conception_vnp/ Дата обращения 11.04.2017

Очевидно существенное падение рентабельности, в три раза, как по продажам, так и по активам, но приближение показателей к средним значениям по отрасли.

Из анализа Отчёта о финансовых результатах и Бухгалтерского баланса прослеживается основная причина падения рентабельности: в 2016 году произошло увеличение себестоимости продаж на 15% по сравнению с 2015 годом. В связи с этим, при увеличении выручки в 2016 году на 31% по сравнению с 2015 годом, произошло существенное падение рентабельности с 11% до 3,7%.

Несмотря на падение, организация демонстрирует превышение рентабельности активов над средним показателем по отрасли. Из-за невысокой стоимости собственных активов, организация получает больше прибыли на собственные активы, чем средняя компания в отрасли. Это связано с тем, что предприятие не владеет собственной техникой, а вынуждено арендовать её у связанной компании. Этот факт отражается на значениях бухгалтерского баланса. Недостаточное количество собственных активов вынуждает использовать аренду основных производственных средств, оплата которых сказывается на рентабельности продаж.

На основе анализа баланса предприятия была составлена табл. 8, объединяющая активы и пассивы предприятия по группам за три предшествующих года.

В таблице сосредоточены наиболее ликвидные активы, быстро реализуемые активы, медленно реализуемые активы, трудно реализуемые активы и три группы соответствующих пассивов.

Таблица 8 – Группировка активов и пассивов баланса для проведения анализа ликвидности

Активы					Пассивы				
Название группы	Обозначение	На 31 декабря 2016 г., тыс. руб.	На 31 декабря 2015 г., тыс. руб.	На 31 декабря 2014 г., тыс. руб.	Название группы	Обозначение	На 31 декабря 2016 г., тыс. руб.	На 31 декабря 2015 г., тыс. руб.	На 31 декабря 2014 г., тыс. руб.
Наиболее ликвидные активы	A1	173	5 494	515	Наиболее срочные обязательства	П1	43 352	28 497	36 546
Быстро реализуемые активы	A2	39 131	21 482	39 973	Краткосрочные пассивы	П2	3 750	-	3 267
Медленно реализуемые активы	A3	11 087	8 033	918	Долгосрочные пассивы	П3	-	-	-
Трудно реализуемые активы	A4	220	371	635	Постоянные пассивы	П4	3 510	6 882	2 228
Итого активы		50 611	35 380	42 041	Итого пассивы		50 612	35 379	42 041

Для определения степени ликвидности баланса предприятия сопоставим итоги приведённых групп, оформив их в табл. 9.

Таблица 9 – Сопоставление активов и пассивов предприятия

На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года
A1<П1	A1<П1	A1<П1
A2>П2	A2>П2	A2>П2
A3>П3	A3>П3	A3>П3
A4<П4	A4<П4	A4<П4

Из полученного сравнения видна тенденция: на конец каждого года наиболее ликвидные (A1) и трудно реализуемые активы (A4) меньше, чем краткосрочные обязательства (П1) и постоянные пассивы (П4); но быстро и медленно реализуемые активы (A2 и A3) больше, чем краткосрочные и долгосрочные пассивы (П2 и П3). Необходимо учесть, что в краткосрочных обязательствах практически всю долю составляет кредиторская задолженность, которая покрывается за счёт дебиторской задолженности.

Компания активно использует заёмные средства для ведения хозяйственной деятельности, что говорит о недостаточности собственного оборотного капитала. Этот факт существенно осложняет ведение деятельности, учитывая стоимость кредита. К тому же в конце каждого года подавляющая часть выручки тратится на закрытие кредиторской задолженности.

В целом же, сумма активов на конец каждого года больше или равна сумме пассивов, за исключением итога 2016 года, где пассивы, по укрупнённым расчётам, больше активов на 1 тысячу рублей.

Из приведённого анализа можно сделать вывод о том, что предприятию удаётся оставаться в пределах ликвидности, но без существенного накопления капитала. В связи с этим, большие затруднения компания испытывает в наращивании технических возможностей.

Рассмотрим такой показатель, как скорость оборота средств. Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств показывает скорость оборота оборотных средств организации. Вычисляется отношением выручки от продажи к среднегодовой стоимости оборотных активов.

В 2015 году коэффициент оборачиваемости средств составил 1,89, а в 2016 году – 1,72. Продолжительность одного оборота средств в 2016 году составила 209 дней, а в 2015 году была 190 дней. Существенную роль в падении скорости оборота средств сыграла возросшая дебиторская задолженность на конец года.

Основываясь на данных собственной статистики по реализованным проектам и выработанным материалам, можно заключить, что самым эффективным был «предкризисный» 2014 год. Для наглядности анализа объединим данные за 2013-2016 годы и представим их в табл. 10.

Таблица 10 – Статистика выполненных проектов и использованных материалов

Год	Проекты, ед.	Стойки, шт.	Провод, м
2013	94	1 956	71 096
2014	211	2 532	96 038
2015	133	1 005	42 941
2016	50	1 632	52 063

В таблице приводится: количество проектов, выполненных за год; количество использованных стоек, используемых для возведения опор линий электропередач; количество провода, используемого для проведения линий электропередач. По метражу использованного провода можно судить о протяжённости построенных линий.

В целом, на основе анализа хозяйственной деятельности можно сделать вывод о том, что предприятие находится в пределах рентабельности и ликвидности, справляется со своими долговыми обязательствами, выплачивает работникам зарплату, выше средней по отрасли, но испытывает затруднения с наращиванием капитала, что тормозит дальнейшее развитие.

Оптимальным решением в такой ситуации будет поиск приложения производственных мощностей. Развитие организации при таких обстоятельствах возможно в двух направлениях: поиск новых заказов в уже знакомой и освоенной области электроэнергетики или освоение новых видов деятельности. В таких случаях подразумевают диверсификацию производства.

Диверсификация производства позволяет предприятию улучшить и разнообразить производственную деятельность, повысить экономическую эффективность и предотвратить риск банкротства.

Уровень промышленного предприятия определяется границами подвижности деятельности, и чем разнообразнее основной вид деятельности у предприятий, тем уровень выше. Если промышленное предприятие выбирает только коррекцию в основной деятельности, то такое направление диверсификации называется узкоспекторным. Если же диверсификация предприятия ориентирована на изменения в стратегии развития, которая не ограничена основным производством, то её называют широкоспекторной [10].

Для ООО «Вяз» поиск возможностей применения имеющихся мощностей на рынке электроэнергетики в специализированном секторе монтажа и строительства будет лишь поиском новых заказчиков с возможной небольшой корректировкой вида деятельности. Это называется узкоспекторной диверсификацией, и минимально скажется на конкурентных преимуществах организации.

Применение имеющихся специфических технически возможностей, таких как работа с грунтами и тяжёлыми грузами, не всегда востребовано при проведении электромонтажных работ. Как следствие, возможен простой техники, что приведёт к упущенной выгоде и финансовым потерям, так как требуется оплата стоянки, выплата зарплаты водителям, происходит амортизация оборудования и т.д.

Применение же имеющихся мощностей на прочих рынках позволит организации расширить спектр производственных работ. А сохранение рабочих мест и получение работниками дополнительной квалификации или профессии положительно скажется на развитии работников и выполнении социальной роли предприятия ООО «Вяз».

При выборе вида деятельности, позволяющем использовать уже имеющиеся технические возможности и навыки персонала ООО «Вяз», достигается эффект синергии, когда разные виды деятельности будут использовать одни и те же мощности, возможности и будут дополнять друг друга. А работа компании на нескольких направлениях повысит её конкурентные преимущества, и при колебаниях рынков обеспечит стабильность и возможность выбирать наиболее эффективное направление деятельности.

Поэтому для ООО «Вяз» выгодным и оптимальным решением будет найти вид деятельности, связанный с его настоящей хозяйственной деятельностью. Искомый вид деятельности не должен быть ориентирован на настоящих заказчиков, даже если эта деятельность будет связана с энергетикой. Это позволит компании приобрести гибкость в стратегических решениях и устойчивость при неблагоприятной конъюнктуре рынка.

3. Организация нового вида деятельности в ООО «Вяз»

3.1 Технология проектирования нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз»

В целях определения нового вида деятельности, подходящего для предприятия ООО «Вяз», и проектирования его реализации мной предложена технология. Предлагаемая технология позволяет проектировать как новый вид деятельности организации, не связанный с существующим производством, так и новый продукт на существующем производстве ООО «Вяз».

Технология проектирования включает в себя три этапа:

- подготовительный этап;
- проектирование;
- завершающий этап.

На подготовительном этапе проектирования нового вида деятельности ООО «Вяз» обосновывается необходимость его создания и согласовывается состав его основных технико-экономических параметров и возможных ограничений. На этой стадии изучается рыночная ситуация, проводятся маркетинговые исследования, анализируется и прогнозируется спрос на новый продукт, устанавливаются критерии по выбору деятельности и ограничения на условия производства продукта, в рамках возможностей предприятия ООО «Вяз». Результаты расчётов и согласований отражаются в утверждаемом техническом задании (ТЗ) на разработку нового продукта или вида деятельности.

Если у руководства компании ООО «Вяз» нет определённой идеи по развитию бизнеса, то на подготовительном этапе проектирования необходимо определить критерии для подбираемого вида деятельности. Критерии могут быть определены объёмом финансирования, количеством персонала, задействованного в новом проекте, местом расположения компании, техническими возможностями, особенностями рынка, наличием конкурентов и т.д.

Для определения критериев по выбору нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз» потребуется провести анализ деятельности организации,

выявить слабые и сильные стороны фирмы, её возможности в самостоятельном обеспечении проекта, специфику деятельности. Проанализировав положение компании, станет ясно в какой отрасли открывать новую деятельность, какими возможностями обладает организация, какой масштаб проекта возможно реализовать, требуется ли дополнительное финансирование.

В ООО «Вяз» целесообразно создание комиссии для анализа положения фирмы, подбора перспективных направлений развития и создания бизнес-плана. Комиссия необходима, поскольку подготовка предложения направлений потребует работы над большим количеством информации и её анализа. Если есть возможность, проектированием может заняться одно лицо, привлекая профильных специалистов предприятия ООО «Вяз», когда это необходимо. Если сразу руководством ООО «Вяз» не определено приоритетное направление, то после анализа компании можно обозначить те виды, которые соответствуют возможностям и критериям, обозначенным руководством компании ООО «Вяз».

После обозначения возможных направлений следует изучить рынок подобранных видов деятельности для ООО «Вяз». Находится спрос на подъёме или испытывает рецессию? Целесообразно выходить на рынок со своим предложением или стоит ждать более подходящего момента? Потребуется прогноз объёма рынка на ближайшую и отдалённую перспективу.

Необходимо изучить нюансы производства, его зависимость от различных условий. Возможно, на этом этапе произойдёт исключение каких-либо отобранных видов деятельности.

Возможно, некоторые виды деятельности будут противоречить стратегии или политике компании ООО «Вяз», или потребуют принятия прочих неприемлемых для руководства компании решений.

После тщательного анализа соответствия видов деятельности критериям компании ООО «Вяз» следует вынести подготовленный перечень на обсуждение руководству.

Схематично подготовительный этап проектирования нового вида деятельности ООО «Вяз» изображён на рис. 4.

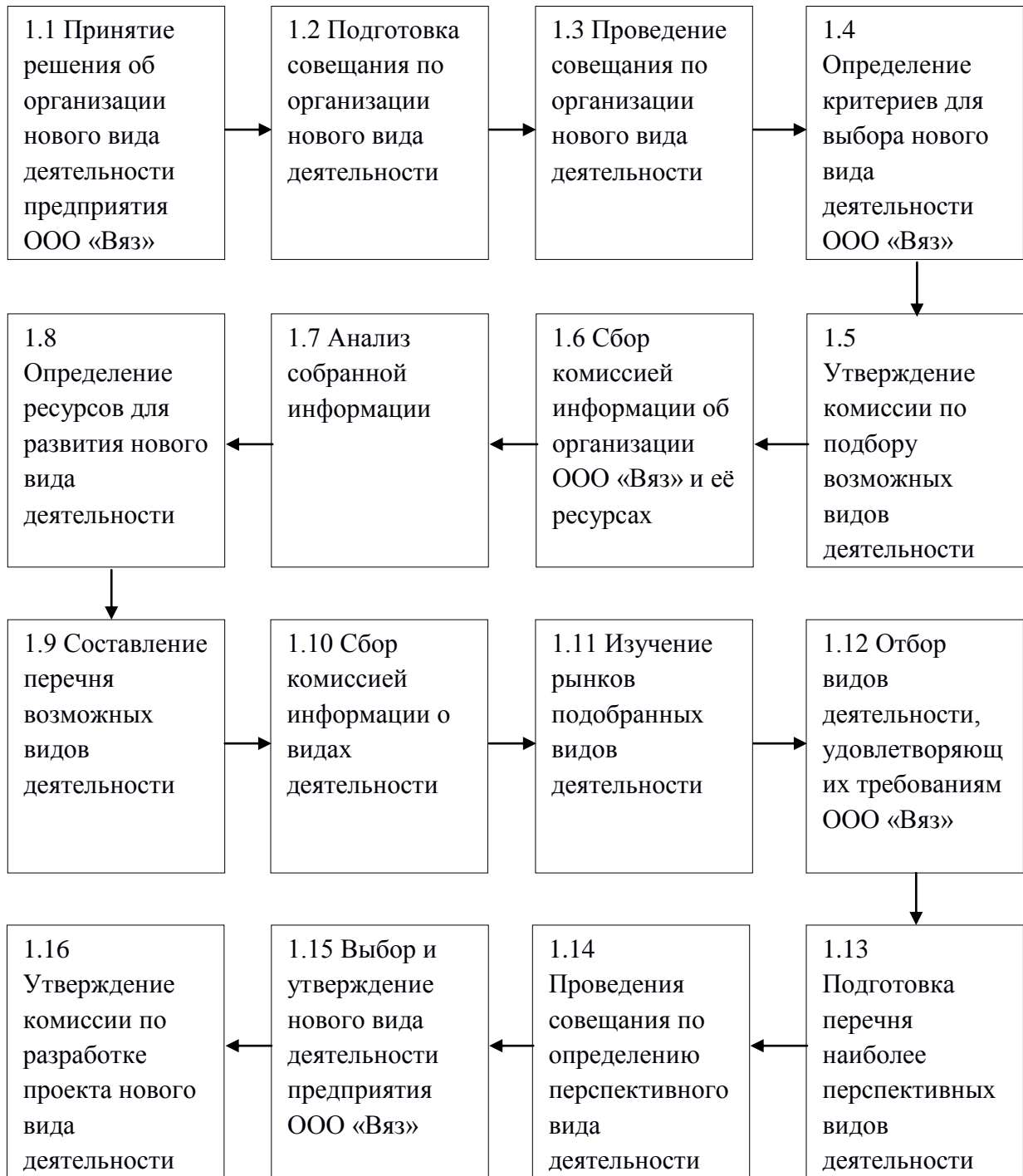


Рисунок 4 – Подготовка перечня перспективных видов деятельности ООО «Вяз»

В случае, если у руководства компании ООО «Вяз» будет идея для развития бизнеса и подбор нескольких видов деятельности для выбора не потребуется, то следует провести рыночное исследование предложенного руководством вида деятельности. В случае благоприятного прогноза на развитие вида деятельности

ООО «Вяз» и выпуска продукции следует проектирование как самого продукта, так и процесса его производства.

На этом этапе осуществляется регламентация процесса выполнения проекта: определение состава этапов и работ, последовательности и календарных сроков их выполнения, установление состава исполнителей и распределение заданий между ними, разработка проектной и рабочей документации, выявление контрагентов ООО «Вяз» и планирование кооперации. Планирование и организация работ по проекту включает определение организационной формы проведения работ, формирование рабочей группы, составление календарного графика работы по проекту, расчёт необходимых ресурсов и их обеспечение и т. п.

Если подготовительного этапа не было, то следует провести анализ состояния предприятия ООО «Вяз» и изучить рынок того вида деятельности, который определён для проектирования.

Следует изучить технологию выбранного вида деятельности ООО «Вяз», информацию о продукте, который будет производить, и о процессах, которые будут происходить в ходе производства. По некоторым видам деятельности возможна покупка готовых технологических линий вместе с оборудованием и обучением персонала. Но такой вид деятельности был бы опасен для ООО «Вяз», так как потребовал бы крупных инвестиций для покупки технологической линии. А поскольку компания ООО «Вяз» не располагает свободными собственными средствами, то покупка за счёт заёмных средств – рискованный шаг, при наличии технических возможностей осуществления деятельности.

Разработка проектной документации по новой деятельности ООО «Вяз» предусматривает выполнение комплекса работ, определяющих концептуальные решения по новому продукту: выбор принципа действия, общую компоновку продукта, требования к составу узлов и функциональных блоков, инженерный и стоимостной анализ функциональной структуры продукта, проведение экспериментальных работ и испытаний отдельных узлов и компоновочных решений и т. п. Эта стадия проектирования продукта включает выполнение этапов разработки технического предложения, эскизного проекта и технического проекта. Завершение

каждого из перечисленных этапов сопровождается подготовкой соответствующей проектной документацией, проведением согласований с руководством ООО «Вяз» по достигнутым промежуточным результатам.

На стадии разработки рабочей документации завершается проектирование нового вида деятельности ООО «Вяз» и осуществляется подготовка комплекса конструкторской документации, необходимой для материального воплощения проектируемого производства.

Рабочий проект предусматривает наиболее полную детализацию разрабатываемой конструкции, обеспечивающую возможность изготовления, контроля и приёмки отдельных деталей и узлов, а также сборки, испытания и эксплуатации продукта у потребителя. Рабочая документация включает подготовку рабочих чертежей деталей, сборочных единиц и узлов изделия, производственной и рабочей документации (паспорт изделия, описание для пользователя, инструкция по эксплуатации, документы сервисного обслуживания, гарантийная документация и пр.). При проведении инженерных расчётов обосновывается выбор системы допусков, проверяются размерные цепи, оптические механические, электрические и прочие параметры, характеристики отдельных деталей и узлов. Спецификации составляются в виде специальных ведомостей деталей и узлов изделия, а также могут быть представлены в графической форме, отражающей иерархическую структуру построения изделия.

Разрабатывая проектную документацию, следует учитывать рекомендации маркетинговых исследований. Они способны внести коррективы в производство, будь то ассортимент, формы выпуска, варианты фасовок и т.п.

В соответствии с технологией производства разрабатывается план производства, включающий в себя как сам производственный процесс, так и детализацию по отдельным узлам, агрегатам, их компоновки, установки, приёмки, взаимодействия с контрагентами ООО «Вяз». Учитывается степень влияния поставщиков и субподрядчиков на производственный процесс.

Под разработанный производственный план составляется организационная структура ООО «Вяз». Следует подобрать оптимальное количество персонала. Нельзя допускать простоя одного отдела при работе «на износ» другого.

Поскольку вид деятельности открывается в уже работающей компании, то некоторые функции на себя смогут взять уже занятые работники предприятия ООО «Вяз». К примеру, бухгалтерский учёт, отдел кадров, транспортные функции, какие-то совмещающие обязанности – всё это может работать как на строительство ЛЭП, так и на новый вид деятельности ООО «Вяз».

Наряду с организацией производства разрабатывается стратегия выхода на рынок компании ООО «Вяз» с новым продуктом. Возможно, производство открывается под существующий неудовлетворённый спрос, тогда стратегия потребует минимума изобретательности. В случае жёсткой конкуренции потребуется детальный план с интересными предложениями для потребителей.

Основные причины коммерческих неудач новой продукции следующие:

- неверная оценка требований рынка;
- ошибки в позиционировании;
- неправильная политика сбыта;
- высокая цена;
- несвоевременное начало продаж;
- жёсткая конкуренция;
- техническое несовершенство товаров.

После планирования производства, маркетинговых исследований, составления штатного расписания и учёта прочих организационных нюансов разрабатывается финансовый план открытия нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз». Он должен учитывать затраты на производство, требуемый объём финансирования по срокам производства. На основании этих данных возможен расчёт финансовой эффективности проекта нового вида деятельности ООО «Вяз».

Схематично этапы процесса проектирования нового вида деятельности ООО «Вяз» представлены на рис. 5.

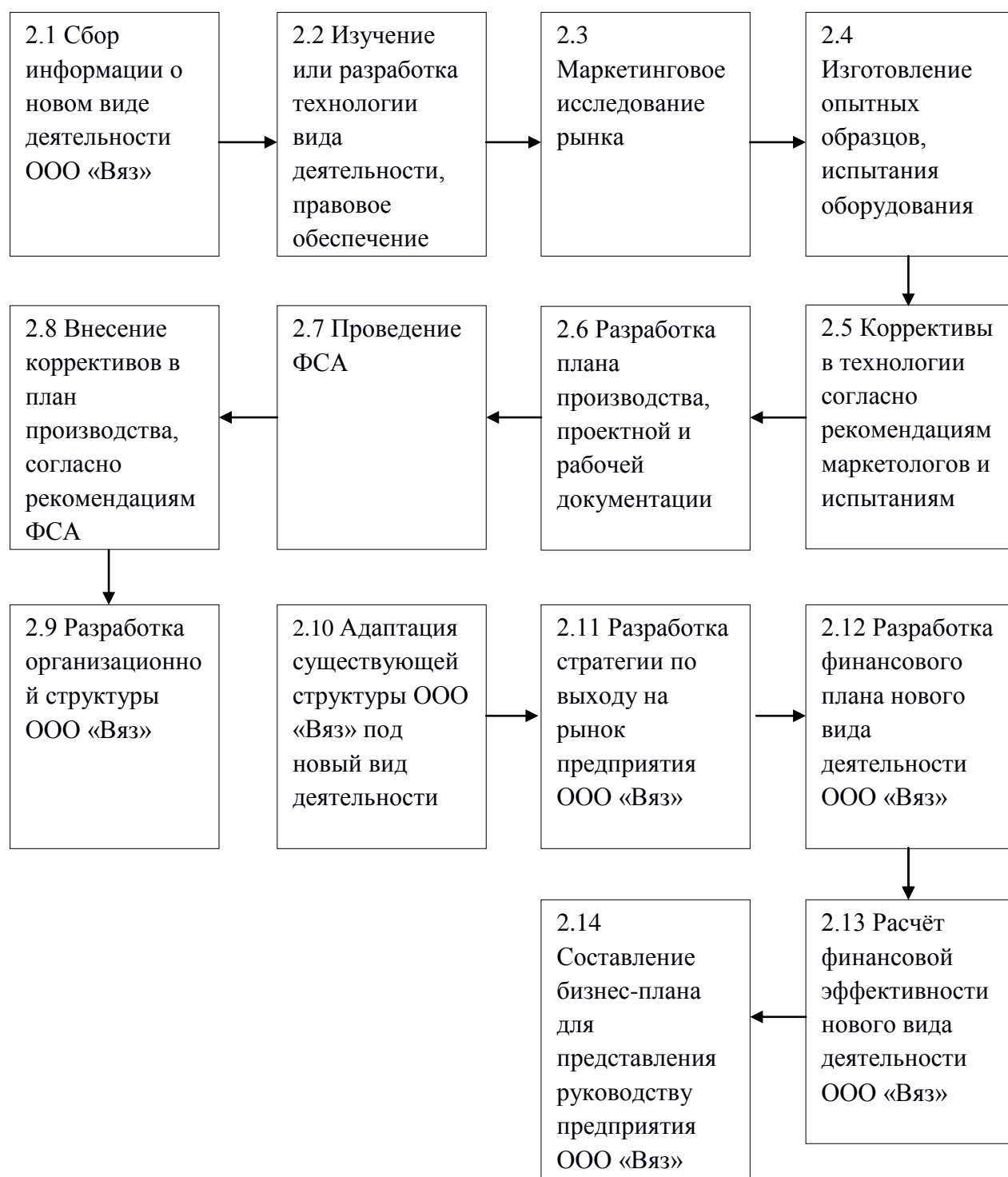


Рисунок 5 – Планирование нового вида деятельности ООО «Вяз»

Описанные процессы представляют собой поэтапную работу над проектированием нового вида деятельности ООО «Вяз», в зависимости от выбранной стратегии. Сокращённая форма всей проектной работы представляет

собой бизнес-план и нужна для оценки проекта руководителями компании ООО «Вяз» и возможными инвесторами.

После разработки проектных документаций, плана производства и уточнения производственных нюансов составляется бизнес-план с необходимыми пояснениями. Он демонстрируется руководителям компании ООО «Вяз». Полученные замечания учитываются, вносятся в проект или бизнес-план разрабатывается заново. В случае одобрения бизнес-плана можно приступать к реализации проекта по организации нового вида деятельности ООО «Вяз»..

Завершающий этап включает в себя презентацию бизнес-плана руководству предприятия ООО «Вяз» и инвесторам проекта. Он представлен на рис. 6.

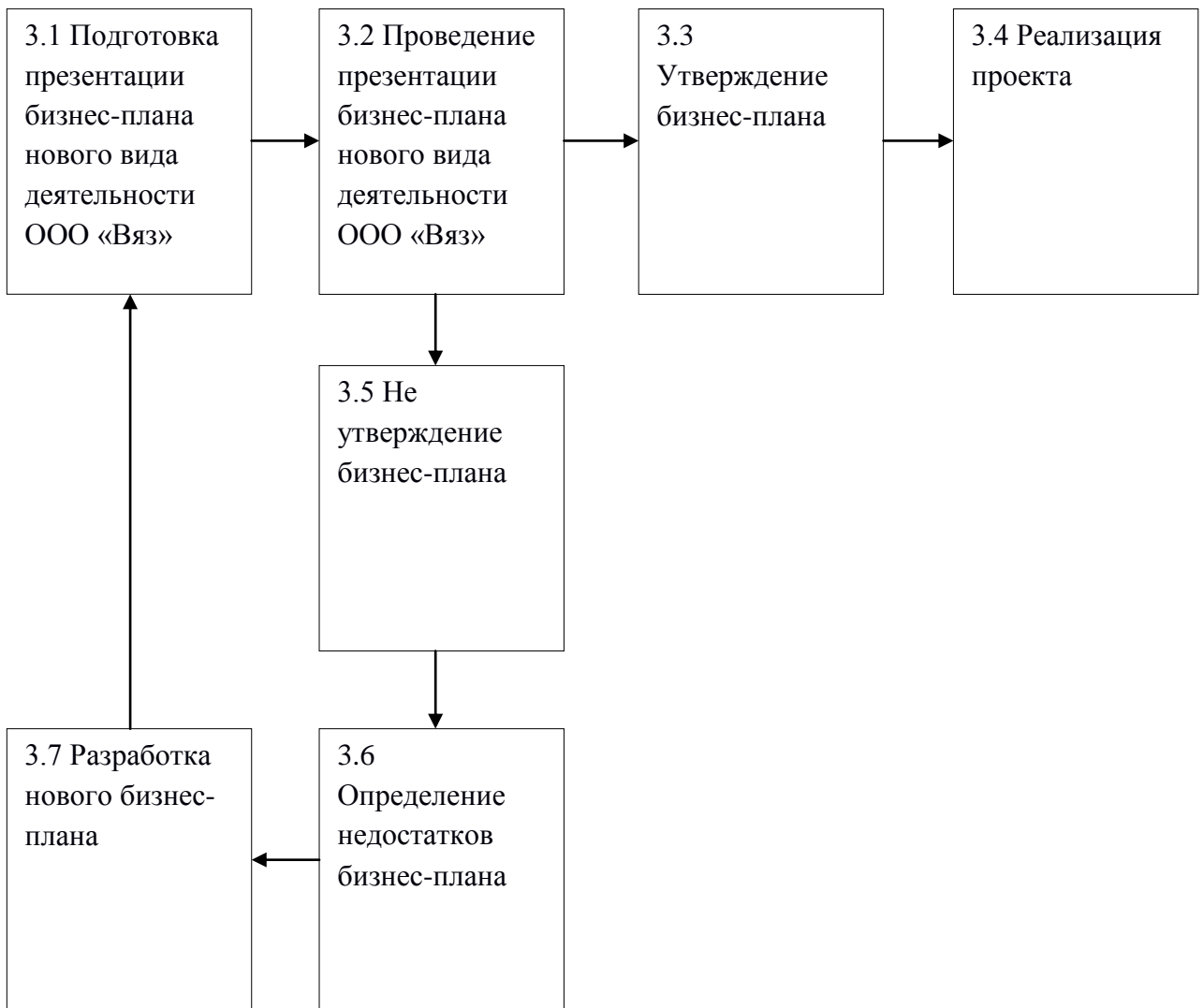


Рисунок 6 – Завершающий этап планирования нового вида деятельности ООО «Вяз»

Реализация новой деятельности ООО «Вяз» должна учитывать масштабы и условия производственного процесса и ориентироваться на минимальные производственные затраты, рекомендованные руководством ООО «Вяз». С этой целью на предприятии осуществляется функционально-стоимостной анализ (ФСА).

ФСА – метод системного исследования функций, работоспособности вида деятельности ООО «Вяз» и затрат на его реализацию. ФСА применяется для технических объектов-изделий, их частей и деталей, оборудования, технологических процессов производства. Основная цель анализа при этом – выявление резервов снижения затрат на исследования и разработки, производство и эксплуатацию продукта нового вида деятельности ООО «Вяз».

ФСА определяется как метод комплексного технико-экономического исследования функций продукта деятельности ООО «Вяз», направленный на оптимизацию соотношения между качеством исполнения заданных функций и затратами на их осуществление. Иногда этот метод называют анализом затрат на основе потребительной стоимости. ФСА базируется на предположении о том, что в каждом объекте, системе, подлежащих анализу, сосредоточены как необходимые в соответствии с существующим развитием производства, так и излишние затраты. Эти излишние затраты ООО «Вяз» и являются объектом анализа, изучения, и нахождения путей устранения.

Излишние затраты обычно связаны с повышенной, не требующейся потребителю функциональностью изделий, либо с недостаточно экономичной конструктивно-технологической или организационной реализацией производства.

ФСА объекта на предприятии ООО «Вяз» проводит так называемая временная рабочая группа. В её состав входят: конструктор, технолог, инженер-исследователь, опытные рационализаторы, а также изобретатели со стороны. Руководит группой инженер-организатор ФСА, прошедший специальную подготовку по применению метода. Работа ведётся по определённому плану, включающему 7 этапов.

1. Подготовительный этап

Выбор объекта ФСА, утверждение состава временной рабочей группы, сроки проведения работ. ФСА – метод универсальный. Его можно использовать для

решения самых разнообразных задач производства ООО «Вяз»: снижения себестоимости продукции, транспортных расходов, повышения производительности труда, замены дефицитных и дорогостоящих материалов, сокращения и ликвидации брака.

2. Информационный этап

Основной задачей этапа является сбор, систематизация и всестороннее изучение информации об объекте и его аналогах. Сбор данных о рекламациях, браке, рассмотрение отклонённых рациональных предложений, перечень основных потребителей, составление опросных листов для запроса данных у них.

3. Аналитический этап

Анализ функций объекта, узлов, деталей, распределение их по значимости: основные, вспомогательные, ненужные. Здесь вскрываются резервы исследуемой конструкции или технологии. Для сложных объектов после выявления всех функций и разделения их на указанные выше группы, строится функциональная модель и определяется значимость каждой функции.

4. Творческий этап

Главная цель – выявить возможно большее количество идей для технического решения поставленных задач. Планируется использовать: конференцию идей, метод вопросов и ответов, аналогию, поэлементный экономический анализ, инверсию и т.п. На этом этапе получается список решений.

На последующих этапах ФСА последовательно отбираются и внедряются наиболее эффективные решения производственного процесса ООО «Вяз».

5. Исследовательский этап

Конструкторская и технологическая проработка большинства идей и предложений. Выполнение расчётов ориентировочной стоимостной оценки этих идей.

6. Рекомендательный этап

Рассмотрение рекомендаций и предложений временной группы на административно-техническом уровне ООО «Вяз» (тех. НТС предприятия, совещание у главного инженера и т.п.).

7. Этап внедрения

Выпуск и утверждение сетевого графика, составление плана мероприятий, выпуск приказа управляющего ООО «Вяз» и т.п.

3.2 Применение описанной технологии с использованием ресурсов в ООО «Вяз»

Для обеспечения финансовой независимости компании руководством принято решение о развитии нового вида деятельности. При выборе нового вида деятельности ООО «Вяз» основные критерии, обозначенные руководством, это – минимальный объём инвестирования. Возможны затраты на покупку дополнительного оборудования и материалов для начала деятельности.

Компания обладает техническими возможностями для работы с металлическими изделиями и их обработки, специальной техникой для грузоподъёмных работ, перевозки крупногабаритных и тяжёлых грузов, проведения земляных работ. В штате компании есть квалифицированные водители, сварщики, электрики, стропальщики и разнорабочие.

Задача минимального инвестирования обуславливает максимальное использование имеющегося потенциала. При имеющихся возможностях основной выбор сводится к строительно-монтажной деятельности. А при минимальном финансировании выбор ограничивается строительно-монтажными работами.

У компании имеются партнёрские связи с различными производственными и торговыми предприятиями. Многие из них отпускают товар с отсрочкой платежа, делают выгодные коммерческие предложения. Целесообразно использовать такие связи в новом виде деятельности.

После исследования и анализа предприятия ООО «Вяз» было предложено выбрать в качестве нового вида деятельности строительство малоэтажных домов.

На совещании по поводу открытия нового вида деятельности руководством ООО «Вяз» выражено согласие на проектирование такого процесса, как малоэтажное строительство.

Образование такого вида деятельности послужило бы развитию связанной инвариантной диверсификации, описанной в первой главе настоящей работы. Рассмотрим и занесём в табл. 11 соответствие выбранного вида деятельности тем принципам, соблюдение которых желательно при проектировании нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз».

Таблица 11 – Принципы управления проектированием нового вида деятельности ООО «Вяз»

Принцип управления	Характеристика принципа
Принцип целостности и функциональной дополненности	Использование одной технической базы и персонала ООО «Вяз», один сектор экономики – строительство
Принцип динамичности	В силу вертикальной структуры организации ООО «Вяз» и компактного органа управления, есть возможность в максимально сжатые сроки реагировать на изменения внешней среды и проводить необходимые ответные мероприятия
Принцип ориентированности на стратегические цели развития организации	Организовывая малоэтажное строительство, компания ООО «Вяз» продолжает двигаться в русле развития инфраструктуры населения страны
Принцип оптимизации рисков	В данном случае компания ООО «Вяз» несёт минимальные риски так, как не требуется значительных инвестиций, но работа будет производиться за счёт имеющихся ресурсов предприятия
Принцип комплексности использования источников конкурентных преимуществ	При реализации разных видов деятельности в одном секторе экономики есть возможность использовать одну сырьевую базу, одних поставщиков, работая с ними на привлекательных условиях, удешевляя таким образом себестоимость производства
Принцип социальной ориентированности	При развитии нового вида деятельности ООО «Вяз» не предусматривается сокращение персонала. Напротив потребуется набор новых квалифицированных специалистов или обучение своих работников

Для осуществления строительной деятельности лицо, организация осуществляющее непосредственное строительство, в соответствии с действующим законодательством должно иметь выданные саморегулируемой организацией (СРО) свидетельства о допуске к видам работ, которые оказывают влияние на безопасность возводимого здания или сооружения [12]. Предприятие ООО «Вяз», как подрядчик (лицо, осуществляющее строительство) имеет свидетельство о допуске к таким работам.

Среди контрагентов ООО «Вяз» есть компании, занимающиеся инвестированием в загородное строительство. И по результатам предварительных консультаций известно, что инвесторы заинтересованы в проектировании и застройке посёлка на территории, расположенной в пригороде г. Самары. Они готовы рассмотреть предложения по застройке территории.

По оценкам аналитиков рынка недвижимости, в 2017 году ожидается падение цен на загородное малоэтажное строительство до 25-28 тысяч рублей за 1 м² в зависимости от материалов строительства. В 2015-2016 годах аналогичная стоимость достигала 30-35 тысяч рублей за 1 м² [13]. Аналитики отмечают сдвиг интереса покупателей в сторону дешёвого жилья. Всё больше людей интересуются загородным проживанием с возможностью работы на дому или поездками в город. Подтверждением этому служит рост строительства коттеджных посёлков и частного домостроения.

Строительные фирмы предлагают строительство «коробки» дома по цене 25-32 тысячи рублей, по данным с сайтов строительных фирм в 2017 году («Строй на века» - stroy-naveka.ru, «Монолитное строительство» - wallmake.ru, «Инвестиционно Строительная Компания « ДомАС»» - sotadom.ru). Следовательно, необходимо проектирование бизнес-плана, обеспечивающего привлекательную рыночную цену, согласно данным аналитиков и текущим ценам на строительство.

От компании требуется разработать технологию строительства коттеджа с подведением всех коммуникаций. За основу берётся проект одноэтажного дома общей площадью 100 м².

В качестве технологичной инновации строительства была принята технология с применением опалубки из кирпича, служащего материалом внутренней и внешней отделки, монолитного пенобетона и сборных лёгких стальных конструкций (ЛСК), служащих каркасом для фундамента и кровли. Такая технология предполагает быстрое возведение дома, особенно таких элементов, как фундамент и кровля, а монолитный пенобетон, при простоте и высокой скорости изготовления, обладает хорошими теплоизоляционными свойствами.

При заинтересованности потребителей есть возможность применения прочих материалов, таких как более дешёвые или дорогие отделочные материалы.

Планируемая застройка предполагает строительство капитальных недорогих домов среднего и низшего ценового диапазона при качественном исполнении. К продаже будут предлагаться дома в следующей комплектации:

- черновой внутренней отделкой и внешними стенами из облицовочного кирпича;
- черновой пол с утеплителем из пенополистирола;
- к домам будет подведено центральное водоснабжение, электричество и обустроена индивидуальная автономная канализация;
- каждый участок будет огорожен забором, по территории вымощены основные дорожки и обустроено внешние освещение крыльца;
- внутри домов будут проложены основные электрические цепи и отопительная система с установленными радиаторами;
- предлагаемое сочетание в стенах кирпича и пенобетона обеспечит надёжность несущих стен и достаточную теплоизоляцию при малой толщине стены.

Вышеперечисленное – это базовое исполнение при минимальной цене. Возможны дополнительные работы, вплоть до чистовой отделки или ремонта «под ключ».

Предложение к продаже таких домов в базовом исполнении позволяет покупателям достаточно быстро привести дом в жилое состояние своими силами,

сделав только лишь чистовую отделку и ремонт. В дальнейшем возможно утепление и приведение в жилое состояние чердака, поучив жилой второй этаж.

Для кладки кирпича планируется привлечение субподрядчиков. При успешной реализации проекта целесообразно принять каменщиков в штат организации ООО «Вяз». Все остальные работы будут производиться своими силами.

Для заливки пенобетона необходимы составляющие компоненты, имеющиеся в свободной продаже. Но для производства требуется в покупке смесительная установка. Производители предлагают установки по цене от 60 тысяч рублей.

ЛСК производятся на одном из предприятий Самарской области. Их возможно изготовить на заказ необходимой конфигурации и в любом количестве. Доставка до места строительства потребует свои силы.

Согласно п. 5.7.4 «СНиП 12-01-2004. Организация строительства» при планировании ООО «Вяз» строительстве проект производства работ (ППР) может не разрабатываться. Разработка ППР требуется при строительстве в городских условиях, на действующих предприятиях, в сложных природных и геологических условиях. Основываясь на вышесказанном, с заказчиком достаточно согласовать календарный план производства работ и, в виде отдельного документа, оформить решения по технике безопасности (п. 5.7.8 «СНиП 12-01-2004. Организация строительства»).

Календарный план выполнения строительных работ составлен в виде табл. 12. В календарном плане отражены сроки выполнения этапов с разбивкой по неделям. Отражён график строительства одного дома. При одновременном строительстве нескольких домов сроки этапов будут смещаться и накладываться друг на друга.

В документе о решениях по технике безопасности ООО «Вяз» оговариваются основные правила, определяющие безопасное производство строительно-монтажных работ. За основу принимаются «Строительные нормы и правила» («СНиП III—4—80. Техника безопасности в строительстве»). В них указываются правила выполнения работ, хранения материалов, обустройства складов, проезжих

частей, ограждений, условия эксплуатации машин и механизмов, способы сбора, хранения и утилизации мусора, правила электробезопасности.

Таблица 12 – Календарный план производства работ ООО «Вяз»

	Наименование работ	03.07-07.07	10.07-14.07	17.07-21.07	24.07-28.07	31.07-07.08	08.08-15.08	16.08-23.08	24.08-01.09	04.09-08.09
1	Подготовка участка									
2	Сваи									
3	Ростверк									
4	Фундаментная плита									
5	Возведение стен и перегородок, армопояс.									
6	Водоснабжение и канализация.									
7	Заборы									
8	Перекрытия, кровля, фронтоны									
10	Установка окон, дверей, отопительных радиаторов и их обвязка									
11	Цоколь, отмостка, крыльцо									

Согласно п. 5.6 «СНиП 12-01-2004. Организация строительства» перед началом выполнения работ на объекте ООО «Вяз»:

- заключает с застройщиком (техническим заказчиком) договор строительного подряда на строительство;

- получает от застройщика (технического заказчика) нотариально заверенную копию разрешения на строительство;
- получает от застройщика (технического заказчика) проектную и рабочую документацию на весь объект или его часть, на определённые виды работ или разовый объем работ;
- принимает площадку для строительства;
- согласовывает состав субподрядных организаций с застройщиком (техническим заказчиком), заключает с ними договоры на выполнение различных видов работ и координирует их деятельность;
- заключает договоры на поставку материально-технических ресурсов;
- заключает договоры с аккредитованными лабораториями на выполнение видов испытаний, которые не могут быть выполнены собственными силами;
- составляет акт-допуск о возможном совмещении производства работ при реконструкции объекта капитального строительства действующего предприятия;
- разрабатывает организационно-технологическую документацию.

Задачами ООО «Вяз», как и любой подрядной организации, осуществляющей непосредственные строительные работы, являются:

- обеспечение стройки материально-техническими ресурсами;
- выполнение общестроительных работ;
- координация работы субподрядных и строительно-монтажных организаций;
- испытание инженерных систем;
- сдача приёмочной комиссии исполнительной документации, геодезических съёмки и завершённых объектов.

Обеспечение стройки материально-техническими ресурсами будет осуществляться средствами поставщика или своими силами согласно графику выполнения строительных работ. При снабжении строительства преследуется

соблюдение принципа «точно в срок» для минимального сосредоточения на строительной площадке не востребуемых ресурсов.

Для поиска поставщиков строительных материалов планируется запросить коммерческие предложения по номенклатуре проекта у торгово-производственных баз. Первостепенными критериями по выбору предложения будут: качество поставляемого материала, поставки в оговорённые сроки, доставка силами поставщика.

Размещение на строительной площадке временной строительной инфраструктуры ООО «Вяз» должно предусматривать:

- минимизацию объёмов временного строительства за счёт максимального использования постоянных зданий, дорог и сетей инженерно-технического обеспечения;
- максимальное использование мобильных (инвентарных) зданий и сооружений для создания нормальных производственных и бытовых условий для работающих;
- максимально возможную прокладку всех видов временных сетей инженерно-технического обеспечения по постоянным трассам;
- оптимизацию схем доставки материально-технических ресурсов с минимальным объёмом перегрузочных работ.

Для обеспечения персонала производственными и бытовыми условиями на время строительства будут установлены мобильные вагончики для проживания, построены быстровозводимые каркасно-щитовые подсобные помещения для хранения инвентаря и материалов.

За ходом выполнения работ застройщик (заказчик) осуществляет строительный контроль с целью оценки соответствия строительно-монтажных работ, возводимых конструкций, систем и сетей инженерно-технического обеспечения зданий требованиям технических регламентов, проектной и рабочей документации.

Организационная структура предприятия ООО «Вяз» не требуется в изменении и корректировки, за исключением необходимости в найме

квалифицированного прораба для управления процессом строительства. В обязанности прораба входит:

- организация процесса строительства домов;
- учёт работ, выполненных коллективом;
- контроль соблюдения сроков строительства домов;
- организация работ на вверенном ему участке, направленная на выполнение порученного руководством ООО «Вяз» задания: вводу строящихся домов в эксплуатацию.

Под руководство прораба будет отдана одна или несколько (в зависимости от объёма строительства) существующих бригад.

Остальные функции такие, как управление и логистика, будут исполняться персоналом ООО «Вяз».

При внедрении нового вида деятельности ООО «Вяз» потребуются работа над развитием процесса управления, кадрового потенциала, производительности работ и т.п. Предлагаемые меры и ожидаемые результаты их проведения представлены в табл. 13.

Таблица 13 – Меры по развитию процесса управления ООО «Вяз»

Наименование мероприятий	Средства реализации	Ожидаемые результаты
1. Улучшение кадрового потенциала	1.1. Привлечение лучших выпускников вузов в организацию 1.2. Привлечение лучших кадров из конкурирующих организаций 1.3. Обучение уже работающих в штате кадров	1.1. Повышение качества новых технологий 1.2. Появление новых возможностей для организации 1.3. Увеличение прибыли
2. Увеличение количества научных разработок	2.1. Привлечение дополнительных средств для вклада в НИОКР 2.2. Привлечение дополнительных кадров для НИОКР 2.3. Мотивация персонала проводить свои научные исследования	2.1. Увеличение количества новых технологий 2.2. Повышение квалификации кадров 2.3. Увеличение прибыли
3. Увеличение количества инновационной	3.1. Приобретение нового оборудования 3.2. Усовершенствование имеющейся техники	3.1. Повышение производительности 3.2. Сокращение производственного цикла

Продолжение таблицы 13

4. Повышение уровня организации труда	4.1. Привлечение высококвалифицированных управленческих кадров 4.2. Разработка грамотной культуры организации 4.3. Чёткое разделение обязанностей кадров 4.4. Разработка «дорожной карты» и/или других технологических программ организации работы	4.1. Увеличение количественных показателей труда 4.2. Увеличение качественных показателей труда 4.3. Повышение прибыли
5. Усовершенствование системы аудита	5.1. Выделение дополнительных средств для регулярного аудита 5.2. Привлечение сторонних специалистов для проведения аудита 5.3. Контроль за выполнением рекомендаций по окончанию аудита	5.1. Увеличение качественных показателей работы организации 5.2. Более ответственное отношение к работе у кадров 5.3. Повышение прибыли
6. Увеличение производительности кадров	6.1. Регулярная оценка эффективности работы кадров 6.2. Регулярное обучение кадров	6.1. Улучшение качественных показателей организации 6.2. Улучшение количественных показателей организации 6.3. Увеличение прибыли
7. Увеличение мотивации кадров	7.1. Разработка системы материальной мотивации кадров 7.2. Разработка системы нематериальной мотивации кадров	7.1. Увеличение качественных показателей работы кадров 7.2. Улучшение атмосферы внутри коллектива
8. Облегчение конъюнктуры	8.1. Чёткое разделение прав и обязанностей кадров 8.2. Разработка упрощённой системы согласования действий и документации внутри организации	8.1. Ускорение производительности 8.2. Улучшение атмосферы внутри организации

Организация нового вида деятельности в совокупности с вышеперечисленным комплексом мер и полученными результатами дадут предприятию ООО «Вяз» преимущества в конкуренции, повысят прибыльность, позволят принимать гибкие тактические решения.

3.3 Экономическое обоснование проектных решений в ООО «Вяз»

Предлагаемый вид деятельности ООО «Вяз», малоэтажное строительство, не требует инвестирования в оборудование и специальную технику, так как организация уже занимается строительной деятельностью и обладает необходимыми средствами труда. Для осуществления проекта потребуется финансирование себестоимости строительства.

Произведём расчёт прибыли ООО «Вяз», при работе в течении 6 месяцев с мая по октябрь. За этот период планируется строительство 8 домов по 100 м² каждый.

Укрупнённые подсчёты затрат на строительство 1 м² дома составляют 10 тысяч рублей.

Помимо затрат на материалы, в себестоимость войдёт оплата рабочих в количестве 10 человек, одного прораба и амортизация используемой техники, в количестве 3 единиц: трактор, кран, КАМАЗ-полуприцеп.

Составим таблицу укрупнённых расходов на строительство 8 домов в течении 6 месяцев (табл. 14).

Таблица 14 – Расходы ООО «Вяз» на период строительства

Наименование показателя	1 месяц	6 месяцев
Зарплата рабочих (10 человек), руб.	300 000	1 800 000
Зарплата прораба, руб.	60 000	360 000
Амортизация трактора, руб.	8 647,53	51 885,18
Амортизация крана, руб.	3 774,1	22 644,6
Амортизация КАМАЗа, руб.	9 455,53	56 733,18
Итого, руб.	381 877,16	2 291 262,96

Расходы на материалы для строительства 8 домов по 100 м² составят 8 000 000 рублей. Итого, на весь период работы на материалы, оплату рабочих и

техники потребуется: $8\,000\,000 + 2\,291\,262,96 = 10\,291\,262,96$ рублей. Следовательно себестоимость 1 м^2 равна 12 864 рубля.

По оценкам рынка, строительные фирмы предлагают возведение одной «коробки» дома по цене 21-32 тысячи рублей за 1 м^2 .

При выполнении работ ООО «Вяз» по стоимости 17 000 рублей за 1 м^2 прибыль компании составит 4 136 рублей за 1 м^2 или 3 308 800 рублей за весь строительный период.

Проведём сравнение рентабельности малоэтажного строительства и строительства ЛЭП, по данным за 2016 год. Занесём полученные данные в табл. 15.

Таблица 15 – Сравнение рентабельности малоэтажного строительства и строительства ЛЭП ООО «Вяз»

Наименование показателя	Малоэтажное строительство	Строительство ЛЭП, 2016 год
Рентабельность продаж, %	24	3,7
Рентабельность активов, %	6	6

Из приведённого сравнения видно, что рентабельность продаж при занятии малоэтажным строительством существенно выше, чем при строительстве ЛЭП. Это обусловлено тем, что у строительства ЛЭП высокая себестоимость продаж при той же прибыли (табл. 16).

Таблица 16 – Сравнение себестоимости и прибыли компании ООО «Вяз» от двух видов деятельности

Наименование показателя	Малоэтажное строительство, 1 сезон	Строительство ЛЭП, 2016 год
Себестоимость, тыс. руб.	10 291	79 739
Прибыль, тыс. руб.	3 308	3 249

Из приведённого анализа следует, что организация такого вида деятельности, как малоэтажное строительство может дать ООО «Вяз» такую же прибыль, как и

строительство ЛЭП. При этом, организация будет занята малоэтажным строительством в течении 6 месяцев, а строительством ЛЭП она занята 12 месяцев в году.

При строительстве большего числа объектов или того же количества, но большей площади, себестоимость снизится за счёт относительного уменьшения условно-постоянных расходов, экономии на перевозках и объёмах закупаемого сырья.

Такое строительство может иметь привлекательность и для инвесторов. Так, при конечной продаже домов потребителям по цене 25 тысяч рублей (средняя цена на рынке 25-32 тыс. руб.) за 1 м², инвесторы получают прибыль 6 400 000 рублей за один сезон при продаже 8 домов.

Основываясь на всём вышесказанном, можно считать проект нового вида деятельности выгодным для ООО «Вяз». А внедрение дополнительного вида деятельности не только повысит эффективность организации, но и изменит подход к анализу информации и принятию управленческих решений в организации, что значительно повлияет на стиль управления в организации и возможно на принципы работы организации.

Заключение

Рано или поздно каждое предприятие приходит к выводу, что следует расширять ассортимент выпускаемой номенклатуры или организовывать новый вид деятельности. При производстве нового продукта в рамках существующего технологического производства, речь идёт о связанной диверсификации. Когда новая деятельность технологически не связана с существующей производственной деятельностью, то говорят о несвязанной диверсификации. Это основные две стратегии проведения диверсификации. Также некоторые авторы выделяют нюансы по структурным особенностям, отраслевому признаку деятельности.

Основной целью проведения стратегии диверсификации является достижение экономической стабильности предприятия, тактической гибкости в условиях колеблющегося рынка и роста доходности предприятия. Помимо этого, расширяя спектр производственной деятельности, предприятие не только сохраняет накопленный потенциал, но и развивается как система и позволяет развиваться занятому персоналу.

В ходе исследовательской работы проведён анализ действующего предприятия ООО «Вяз», его экономического состояния, возможностей и угроз. Экономическое положение предприятия ООО «Вяз» таково, что оно справляется со своими текущими обязательствами, но почти вся дебиторская задолженность требуется для погашения кредиторской задолженности.

Анализ внутренней среды выявил множество сильных сторон предприятия. Но вместе с тем есть и некоторые недостатки: замкнутость всех решений на одного руководителя, недостаточное количество средств, позволяющих развиваться предприятию.

В числе угроз, стоящих перед предприятием ООО «Вяз», выявлено опасное положение организации, связанное с узким направлением её деятельности, ориентированным на одного-двух заказчиков. Такое положение организации ставит её в абсолютную зависимость от заказчиков и может катастрофически отразиться на самом существовании предприятия. Примером тому может служить существенное

падение количества заказов, почти до нуля, одного заказчика ООО «Вяз». В целях ликвидации такого положения, дана рекомендация в виде развития ещё одного вида деятельности, не связанного с существующей операционной деятельностью или настоящими заказчиками.

В практической части работы предложена технология поиска и развития нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз». Предлагаемая технология включает в себя три этапа: подготовительный этап, этап проектирования нового вида деятельности и завершающий этап.

На подготовительном этапе обосновывается необходимость проектирования нового вида деятельности ООО «Вяз», определяются критерии по выбору вида деятельности, изучается рынок нового вида деятельности.

На этапе проектирования нового вида деятельности происходит определение состава этапов и работ, состав участников, разрабатывается проектная и рабочая документация, план производства работ, определяются контрагенты предприятия, формируется организационная структура предприятия ООО «Вяз». Все промежуточные решения выносятся на обсуждение с руководством предприятия. План производства вместе с описанием сущности предлагаемого продукта оформляется в виде краткого бизнес-плана нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз».

На завершающем этапе подготовленный бизнес-план предлагается к обсуждению руководству ООО «Вяз» и возможным инвесторам. В случае одобрения бизнес плана можно приступать к его реализации. При наличии замечаний и рекомендаций следует их устранение и доработка проекта с последующей новой презентацией.

На основе проведённого анализа предприятия, выявлены следующие возможности деятельности ООО «Вяз», не требующие дополнительных инвестиций в техническое обеспечение: изготовление и работа с металлоконструкциями, погрузочно-разгрузочные работы с крупногабаритными и тяжёлыми конструкциями и грузами, выполнение земляных работ специальной техникой, транспортировка тяжёлых и крупных грузов, работа персонала в автономных полевых лагерях.

Исходя из вышесказанного, предложена технология малоэтажного строительства. Этот вид деятельности не потребует инвестиций в расширение материально-технической базы предприятия и, как следствие, сведёт к минимуму возможные риски, связанные с инвестированием в производство нового вида деятельности ООО «Вяз».

Предложенная стратегия развития предприятия ООО «Вяз» позволит ему остаться в прежнем секторе экономики, что существенно облегчит наладку производственного процесса и поможет использовать наработанные технологические приёмы и имеющиеся партнёрские связи.

Экономические расчёты показали высокую рентабельность нового вида деятельности. При более низкой себестоимости малоэтажного строительства оно способно обеспечить предприятие ООО «Вяз» сопоставимым уровнем дохода с уровнем дохода от строительства ЛЭП.

Организуя новый вид деятельности, ООО «Вяз» стабилизирует своё экономическое положение и сможет гибко реагировать при изменениях на рынке, выбирая приоритетное направление для приложения мощностей. Развивая новый вид деятельности, предприятие сможет сохранить персонал и материально-техническую базу в случае неблагоприятной конъюнктуры рынка на основном направлении.

В результате проделанной работы, и решив обозначенные задачи, была достигнута поставленная цель: выполнено проектирование нового вида деятельности предприятия ООО «Вяз».

Список литературы

1. Алексеева М.Б., Ветренко П.П. Анализ инновационной деятельности. Учебник и практикум для бакалавров и магистратуры. /М.: Юрайт, 2016. [Электронный ресурс] <http://static.my-shop.ru/product/pdf/207/2066179.pdf>
2. Антонова И.С. Теория диверсификации экономики моногорода – Вестник науки Сибири, 2015, №2 (17)
3. Арутюнов Д.В. Стратегический менеджмент. – Таганрок: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.
4. Бабаев В.Ю., Чернорук А.А. Диверсификация как инструмент управления развитием экономики – Экономика и управление, №4, 2010.
5. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012.
6. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: Учеб. пособие – М.: Финансы и статистика, 2014.
7. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Производственный менеджмент – Самара, 2014.
8. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Технологии управления – Самара, 2010.
9. Глазьев С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов – Вопросы экономики, 2009-№3
10. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник [Электронный ресурс]/ Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц. -Москва: Дашков и Ко, 2012. <http://e-libra.ru/read/372154-kommerciya-i-tehnologiya-torgovli.html>
11. Королёв В.И.. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014.
12. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие – Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – М.: Дашков и К, 2013.
13. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации. Монография // Институт международных экономических связей,

- кафедра менеджмента. 2015. [Электронный ресурс].
<http://www.studfiles.ru/preview/4257382/>
14. Наумчик А.А., Болочук Б.В. Механизм управления организационно-диверсифицированными организациями АПК // Журнал «Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого», 2011.
 15. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие – М.: Академцентр, 2013.
 16. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата – М: Издательство Юрайт, 2015.
 17. Сюзева О.В. Проблемы диверсификации производства на промышленных предприятиях в современной рыночной экономике: Статья. – Вестник МГОУ. Серия «Экономика». 2014/№1.
 18. Томпсон-мл., А. А., Стрикленд III А. Дж.. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
 19. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений /М.: Юрайт, 2013.
 20. Свод правил СП 48.13330.2011"СНиП 12-01-2004. Организация строительства" (утв. Приказом Министерства регионального развития РФ от 27 декабря 2010 г. N781)
 21. Шакланова, Р.И. Экономика торговой отрасли: учебник для бакалавров – Москва: «Юрайт», 2015.
 22. Анализ рынка малоэтажного строительства в 2017 году. [электронный ресурс] <http://sovety-24.ru/lenta-novostey/rynok-maloetazhnogo-stroitelstva-v-2017-godu-sprosa-zagorodnye-doma-ne-umenshitsya/> Дата обращения 15.06.2017
 23. Общие понятия теории организации, лекция №1. Онлайн библиотека. [электронный ресурс] Дата обращения 05.05.1017
http://www.plam.ru/bislit/teoriya_organizacii_konspekt_lekcii/p1.php#metkadoc6
 24. Портал «Экономика для всех», 2014. <http://economic.social>

25. Современная энциклопедия промышленности России. <http://www.wiki-prom.ru/52otrasl.html> Дата обращения 05.05.1017
26. <http://www.ssk63.ru/company/> Дата обращения 03.06.2017
27. http://www.mrsk-volgi.ru/ru/o_kompanii/ Дата обращения 03.06.2017

Неопубликованные источники

1. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Вяз»
2. Бухгалтерский баланс ООО «Вяз» 2016 г.
3. Отчёт о финансовых результатах за Январь – Декабрь 2016 г.

