

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии роста ООО «Бурвод» г. Благовещенск

Исполнитель
студент группы 372об1

(подпись, дата)

А.К. Сафронов

Руководитель
доцент, кандидат
экономических наук

(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Консультант по
экономической части
доцент, кандидат
экономических наук

(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Нормоконтроль
ассистент

(подпись, дата)

Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет: Экономический
Кафедра: Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки: 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«___» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Сафронова Артёма Каджиковича
Тема бакалаврской работы: Разработка стратегии роста ООО «Бурвод»
г. Благовещенск

(утверждено приказом от _____ № _____)

Срок сдачи студентом законченной работы: 16 июня 2017 г.

Исходные данные к бакалаврской работе: Бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Бурвод».

Содержание бакалаврской работы: Теоретические аспекты разработки стратегии роста, анализ внешней и внутренней среды ООО «Бурвод», разработка стратегии роста ООО «Бурвод».

Перечень материалов приложения: Основные средства ООО «Бурвод», бухгалтерский финансовый отчет ООО «Бурвод».

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Заломская Галина Алексеевна, доцент, кандидат экономических наук

Дата выдачи задания: 30 января 2017 г.

Руководитель бакалаврской работы: Заломская Галина Алексеевна доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата) 30 января 2017 г. _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 100с., 23 рисунка, 29 таблиц, 2 приложения, 50 источников.

СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН, СТРАТЕГИЯ РОСТА, АЛЬТЕРНАТИВА, КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ, ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Объектом исследования в бакалаврской работе является общество с ограниченной ответственностью «Бурвод»: организация, предоставляющая услуги по бурению и ремонту скважин на воду, а также монтажу водозаборного оборудования.

Цель данной бакалаврской работы - изучить теоретические аспекты стратегии роста организации и разработать стратегию роста ООО «Бурвод» на период 2017-2021 гг.

В работе рассматриваются теоретические аспекты стратегического планирования роста предприятия. Для этого исследуется содержание и порядок стратегического планирования, структура и принципы стратегии роста как базовой корпоративной стратегия, определяются особенности реализации стратегии роста.

Проводится диагностика внешней и внутренней среды объекта исследования. На основании полученной информации формируется стратегия роста ООО«Бурвод» на период 2017-2021 гг., предполагающая разработку таких мероприятий, как предоставление услуг по обустройству скважин на воду, а также услуг по монтажу автономных канализаций.

Экономическая эффективность от реализации стратегии роста ООО«Бурвод» составит 10592547 руб. в течение 5 лет.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты стратегии роста организации	7
1.1 Теоретические аспекты стратегического планирования организации	7
1.2 Особенности стратегии роста как базовой стратегии организации	15
1.3 Особенности реализации стратегии роста организации	18
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО«Бурвод»	27
2.1 Краткая характеристика предприятия	27
2.2 Анализ внешней среды предприятия	29
2.3 Анализ внутренней среды предприятия	40
2.4 Матрица возможностей и угроз и матрица SWOT-анализа	51
3 Разработка стратегии роста ООО«Бурвод»	57
3.1 Разработка стратегии интенсивного роста ООО«Бурвод» по предоставлению услуг по обустройства артезианских скважин	57
3.2 Разработка стратегии интенсивного роста ООО«Бурвод» по предоставлению услуг по монтажу систем автономной канализации	66
3.3 Экономическая эффективность стратегий интенсивного роста ООО«Бурвод»	72
Заключение	80
Библиографический список	82
Приложение А Основные средства ООО «Бурвод»	86
Приложение Б Бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Бурвод»	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбора темы бакалаврской работы определяется тем, что в настоящее время стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. Достоинство стратегического планирования состоит в том, что оно не отвлекается на малозначащие детали деятельности фирмы, однако, рассматривает те из них, которые действительно могут оказать значительное влияние. При этом, на первый план выходят такие аспекты, как взаимодействие предприятия с внешней и внутренней средой, организация его управленческой деятельности, взаимодействие с непосредственным окружением.

Основу стратегического подхода к управлению предприятием составляет мнение о том, что стратегический план является не планом сам по себе, а предусматривает повышение уровня конкурентоспособности предприятия, его адаптацию к внутренним и внешним угрозам, их парирования, использования возможностей, которые даёт рынок.

Необходимость рассмотрения стратегии роста обуславливается тем, что рост экономики в целом является одной из фаз рыночной экономики. Более того, свойством рыночной экономики является её экспансивность, в результате чего практически каждое предприятие стремится к увеличению объёмов своей деятельностью. В результате этого, необходимость в стратегии роста возникает у предприятий регулярно, однако, если на этапе становления предприятий такие стратегии ориентированы на одни цели, то на этапе качественных изменений – на другие.

Следует также указать на тот факт, что в условиях нашей страны стратегическое планирование деятельности предприятий предполагает значительный масштаб их деятельности. Однако, данный подход не является

верным, так как необходимость стратегии определяется не размерами предприятия, а пониманием общей линии развития той или иной фирмы. Только в этом случае стратегическое планирование деятельности организаций имеет значимый смысл.

Цель данной бакалаврской работы - изучить теоретические аспекты стратегии роста организации и разработать стратегию роста ООО «Бурвод» на период 2017-2021 гг.

Предмет исследования – выбор и обоснование стратегии роста ООО«Бурвод».

Объект исследования – ООО «Бурвод».

Задачи работы:

- 1) выявить сущность и раскрыть содержание и порядок стратегического планирования на предприятии;
- 2) изучить структуру и принципы стратегии роста как базовой корпоративной стратегии;
- 3) рассмотреть особенности реализации стратегии роста;
- 4) провести диагностику внешней и внутренней среды ООО«Бурвод»;
- 5) выбрать стратегию роста предприятия;
- 6) разработать программу стратегических действий предприятия;
- 7) дать оценку экономической эффективности предложенной для предприятия стратегии.

Временной период исследования – 2014-2016 гг.

Информационной базой исследования послужили публикации в учебной, научной и периодической печати, данные государственных регулирующих органов, бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Бурвод».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теоретические аспекты стратегического планирования организации

Стратегическое планирование – одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные члены будут лишены чёткого способа оценки цели и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.¹

Стратегический план – документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели и задачи, стратегию их достижения с учётом внешней среды и внутренних особенностей предприятия.

Роль стратегического плана для предприятия в условиях рыночной экономики лучше всего может быть показана в сравнении с плановой экономикой. Ранее, при разработке своих планов предприятие извне получало информацию о номенклатуре производимой продукции, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов. Независимо от интересов предприятия изменить их было нельзя, и они автоматически закладывались в разработку планов предприятия. Плановая система сводилась к поиску эффективных путей выполнения известных заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остаётся и сегодня, в условиях рынка, – эта задача – только часть плановой работы. Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены поставщиков, рынка сбыта, а самое главное, – определить долгосрочные цели стратегию их решения. Эту часть плановой

¹Шмарова Е. А. Бизнес-план предприятия // Экономика и жизнь. – 2013. – № 12. – С. 16.

работы и охватывает разработка стратегического плана. Те предприятия, которые не используют стратегическое планирование, обречены на проигрыш своим конкурентам и утомительную борьбу за выживание.

Разработка стратегического плана включает в себя следующие этапы.

1) Выработка миссии компании.

Определение миссии компании представляет собой ответ на вопрос: «Что будет с фирмой через 5 – 15 лет?», то есть руководство должно разобраться:

- Что представляет собой предприятие?
- В каких конкретно узких сферах деятельности оно работает?
- Каковы направления развития предприятия?

При планировании надо исходить от того, для чего предназначена фирма, в чём состоит её «миссия» в мире бизнеса. Формулировка миссии фирмы – наиболее важное решение для её основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на её месте новой, пусть даже с тем же названием. Миссия – стержень фирмы, наиболее устойчивая часть её организма, стратегическое планирование – средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии.

Формулировка миссии бывает достаточно общей, но в то же время специфической для каждого предприятия и ясно выражающей индивидуальное понимание им своего будущего бизнеса.

2) Разработка целей компании.

Цели это конкретные показатели с конкретными значениями, которые должна достигнуть компания за плановый период. К сожалению, не во всех компаниях, занимающихся постановкой стратегического управления, есть цели. Более того, в некоторых компаниях при разработке стратегического плана, когда доходят до разработки целей, менеджеры начинают понимать, чем им все это грозит, и естественно пытаются всячески саботировать этот процесс. Ведь если будут четко расписаны цели компании, то потом нужно будет и отвечать за их исполнение.

При формализации целей необходимо помнить, что цели должны удовлетворять следующим пяти SMART – критериям.

- конкретности;
- измеримости;
- достижимости;
- гибкости;
- совместности.

Чаще всего цель у предприятия не одна, поэтому важной задачей при постановке целей является их согласование. Может быть так, что цели будут противоречивы, поэтому при установке численных значений нужно определять диапазоны, в которых данные цели могут быть совместными.²

3) Анализ и оценка внешней среды.

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общекорпоративных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь

²Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 315.

областей:

а) экономические факторы;

Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, так как состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.³

б) политические факторы;

Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

в) рыночные факторы;

Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

г) технологические факторы;

Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за технологическими новинками, чтобы совершенствовать деятельность своей фирмы.

д) факторы конкуренции;

Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон

³Виханский, О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2013. – С.16.

конкурентов.

е) факторы социального поведения;

Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

ж) международные факторы.

Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.⁴

4) Анализ и оценка внутренней среды организации.

Руководство фирмы должно выяснить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и существуют ли у нее слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Этот процесс называется управленческим обследованием. Оно представляет собой методическую оценку функциональных зон фирмы, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В обследование входят такие функции, как маркетинг, бухгалтерский учет, операции (производство), человеческие ресурсы, культура и образ корпорации. При обследовании функции маркетинга необходимо обратить внимание на семь областей анализа:

- конкурентоспособность и желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости, являющаяся существенной целью для компании;
- разнообразие и качество ассортимента товаров;
- рыночная демографическая статистика, контроль за изменениями на рынках и в интересах потребителей;
- рыночные исследования и разработки новых товаров и услуг;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов, являющееся одним из слабых мест в предпринимательстве;

⁴Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент. – М. :Экономистъ, 2014. – С. 306.

– эффективный сбыт, реклама и продвижение товара (агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным состоянием фирмы; творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту товаров);

– прибыль (ничто, даже самое лучшее, не окажется стоящим, если в результате отсутствует прибыль), анализ финансового состояния может принести пользу фирме;

– выявить уже имеющиеся потенциальные внутренние слабости организации по сравнению с ее конкурентами.⁵

Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями. В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

– Может ли фирма продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?

– Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?

– Какое оборудование на фирме?

– Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

– Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

– Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?

– Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих

⁵Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2015. – С. 102.

ресурсах. Здесь необходимо учитывать тип сотрудников, компетентность и подготовку руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников.

Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.⁶

5) Разработка и анализ стратегических альтернатив.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы:

- ограниченный рост;
- рост;
- сокращение;
- сочетание этих стратегий.

⁶Глумаков В. Н. Стратегический менеджмент: практика. – М.: Вузовский учебник, 2013. – С. 24.

Ограниченного роста придерживается большинство организаций в развитых странах.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель - выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность кого-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.⁷

б) Выбор стратегии.

Выбор стратегии предусматривает её детализацию по уровням, формируя, таким образом, систему стратегий организации. Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений:

- общий или корпоративный;
- деловой или конкурентный;

⁷Волгогонова О. Д. Стратегический менеджмент. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2016. – С. 205.

– функциональный.⁸

1.2 Особенности стратегии роста как базовой стратегии организации

Структура стратегий роста представлена на рисунке 1.⁹

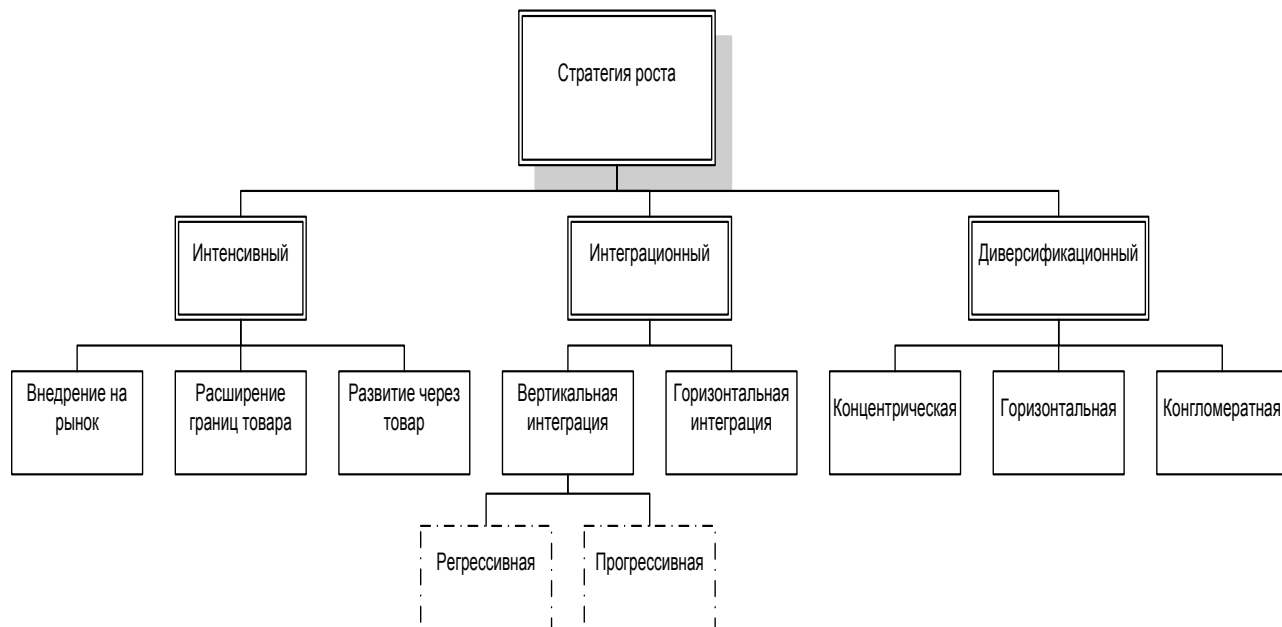


Рисунок 1 – Структура стратегий роста фирмы

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и прочие подобные. При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности организации. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста – внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост. Интенсивный рост подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах ее деятельности в пределах базового рынка. Здесь

⁸ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2014. – С. 311.

⁹ Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – С. 100.

предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Внешний рост предусматривает развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы.

Современные тенденции бизнеса тесно связаны с такими интеграционными процессами, как слияние, поглощение и создание совместных предприятий, которые имеют разнообразные формы. По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

- вертикальные, когда поглощается поставщик или потребитель;
- горизонтальные, когда поглощается конкурент;
- с целью развития продукта, когда поглощается фирма для создания единого комплекта продуктов;
- с целью расширения рынка, когда поглощается родственная фирма, действующая на другом рынке.

В современных условиях получили развитие такие организационные формы интеграции, как: концерн, холдинг, конгломерат, картель, консорциум, финансово-промышленная группа, корпорация, транснациональная корпорация.

По мнению Е.С. Палкиной,¹⁰ применение стратегии роста предполагает

¹⁰ Палкина, Е.С. Методологические принципы управления реализацией стратегии роста компании // Вестник ТГУ. – 2015. – №2. – С. 80.

использование значительного количества принципов. К ним относятся:

1) принцип комплексности;

Принцип предполагает, что управление реализацией стратегии роста связано со всеми видами деятельности компании: операционной, инвестиционной, финансовой. Кроме того, принцип комплексности подразумевает взаимосвязанное использование совокупности инструментов стратегического менеджмента, инкорпорированных в единый механизм и используемых согласованно для достижения главной цели. Также, он предполагает многофакторное исследование процесса управления реализацией стратегии роста организации.

2) принцип интеграции;

Данный принцип предполагает интеграцию компании как системы с внешней средой посредством исследования влияющих факторов, взаимосвязей. Он также предполагает консолидацию подсистем управления на основе бизнес-процессов.

3) принцип системности предполагает формирование целостного представления об экономическом механизме реализации стратегии роста и выявление многообразных связей между его компонентами, образованных на основе их подчинения цели экономического роста;

4) принцип непрерывности означает выполнение необходимых процедур и принятие решений на всех этапах управления реализацией стратегии роста;

5) принцип динамичности проявляется в периодической корректировке стратегии роста компании в процессе ее реализации и способов достижения стратегических целей в случае существенных изменений условий внешней среды;

6) принцип сбалансированности предусматривает соблюдение в процессе достижения главной стратегической цели равновесных пропорций по всем аспектам реализации стратегии роста. Также, принцип сбалансированности предполагает рациональное распределение плана по

созданию стоимости между бизнес-единицами, подразделениями, дифференцированной по продуктам, находящимся на различных стадиях жизненного цикла, для целей максимизации общей стоимости компании;

7) принцип иерархичности предполагает выделение стратегического, тактического и оперативного уровней внутрифирменного управления реализацией стратегии роста и создание вертикальных связей между уровнями управления посредством подчинения низших уровней высшим, поскольку стратегия осуществляется через тактику и оперативные действия;

8) принцип делегирования предполагает рациональное распределение полномочий и ответственности за реализацию стратегии роста между сотрудниками компании по уровням и элементам внутрифирменного управления;

9) принцип измеримости подразумевает наличие системы оценки эффективности и результативности управления реализацией стратегии роста компании, включающей количественные и качественные показатели;

10) принцип соответствия означает согласованность политик, регламентов, положений, процедур, организационной структуры, бизнес-процессов, бюджетов, планов деятельности компании с ее стратегией развития;

11) принцип универсальности подразумевает общность концептуально-методологических положений, содержащих сущностные характеристики управления;

12) принцип специализации предполагает, что практическая реализация стратегическими изменениями растущей организации требует применения индивидуального подхода к менеджменту конкретной компании.

1.3 Особенности реализации стратегии роста организации

Исследуем реализацию стратегии интенсивного роста. Одним из вариантов данной стратегии является проникновение на рынок. Данный вариант связан с имеющимися товарами на существующих рынках и в большей степени ориентирован на краткосрочный период развития фирмы.

Увеличения объема продаж можно достичь воздействием на компоненты первичного спроса. Например, путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию товара и/или большему разовому его потреблению; путем выявления новых возможностей применения товара. Подобное поведение характерно для фирм-лидеров, которые больше всех выигрывают от увеличения размера рынка, и оправдано, когда базовый рынок продолжает развиваться или еще не насыщен.

Другой вариант направления роста фирмы в рамках стратегии проникновения – это увеличение доли рынка посредством активных действий по продвижению товаров и услуг, таких как:

- установление конкурентоспособных цен (цена проникновения);
- улучшение качества товара;
- укрепление сбытовой сети;
- проведение дополнительных мероприятий по стимулированию сбыта.

Такие действия в основном направлены на привлечение клиентов фирм-конкурентов и типичны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, то есть стадии зрелости жизненного цикла товара.

Несмотря на то, что стратегическая альтернатива интенсивного роста связана с наименьшим риском, она в конечном итоге ограничена размерами рынка, сменой технологий, появлением новых товаров, изменением вкусов и предпочтений покупателей.¹¹

Стратегия развития рынков предусматривает рост фирмы путем внедрения производимых товаров на новые рынки. Здесь возможны следующие альтернативные варианты:

- выход на новые сегменты;
- создание новых сбытовых каналов;
- внедрение на новые географические рынки как в пределах страны,

¹¹ Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – С. 103.

так и в других странах.

Главным инструментом стратегии развития рынков является маркетинговый анализ.

Стратегия развития через товар направлена на рост фирмы за счет внедрения новых или дифференциации имеющихся товаров на освоенном рынке. Это возможно путем: расширения ассортимента уже имеющегося товара, увеличения числа функций или характеристик товара, разработки новых моделей или вариантов с различным уровнем качества, замены устаревших товаров на улучшенные функционально или технологически.

Стратегия разработки товара опирается в основном на товарную политику фирмы и анализ сегментации.

Стратегия интеграционного роста связана с возможностями объединения с другими элементами маркетинговой системы отрасли. Основной целью данного направления развития фирмы является рост в пределах индустриальной технологической цепочки. Стратегия этого типа оправдана, когда нет возможности роста по отношению к базовому рынку, что может быть связано с его стабилизацией.

По целевой установке различают вертикальную и горизонтальную интеграцию. Вертикальная интеграция преследует цель усиления конкурентоспособности фирмы путем установления контроля за стратегически важными звеньями в цепи производства и сбыта продукции.

Любая фирма в рамках конкретной отрасли является поставщиком и потребителем в системе трансформации сырья в конечный продукт, то есть занимает определенное звено в отраслевой «цепочке ценностей» поставщик – производитель – потребитель. Стратегия вертикальной интеграции предполагает расширение сферы деятельности фирмы за счет увеличения своей производственной цепочки. По степени участия фирмы в отраслевом производственном цикле различают полную и частичную интеграцию.

Полная интеграция – ситуация, когда фирма действует на всех стадиях отраслевой цепочки ценностей, то есть участвует во всех этапах процесса

преобразования.

Создание вертикально интегрированных компаний может быть связано с решением такой стратегической задачи, как привлечение масштабных инвестиций. Следует учитывать, что полностью интегрированная компания медленнее адаптируется к новым технологиям, а проведение самих технологических изменений связано с большими затратами. Таким образом, высокая степень интеграции не оправдана в отраслях со сложной структурой.

Частичная интеграция – это создание позиции фирмы на наиболее важных для нее этапах отраслевой технологической цепочки. При этом могут преследоваться цели, связанные с различным уровнем интеграции.¹²

Широкая степень интеграции при постоянном спросе позволяет надежнее защитить и координировать производство своей продукции. С другой стороны, когда спрос нестабилен и непредсказуем, а отрасль имеет сложную структуру, такая координация при вертикальной интеграции затруднена. Увеличение степени интеграции приводит к уменьшению отдачи от вложенного капитала, и эта тенденция усиливается дополнительными затратами на управление полностью интегрированной компанией.

Узкая интеграция позволяет снизить затраты на управление, по сравнению с широкой, но не может их полностью устранить. Эти затраты представляют собой реальное ограничение расширения пределов вертикальной интеграции, исходя из рентабельности компании. В условиях нестабильного и слабо предсказуемого рынка узкая интеграция может оказаться менее рискованной, чем полная.

По направленности различают вертикальную интеграцию прямую (прогрессивная) и обратную (регрессивная).

Регрессивная интеграция – это, по существу, ответ на вопрос «производить самим или приобретать?» в пользу добавления технологической цепочки к основному виду деятельности. Такая форма интеграции в основном используется для того, чтобы стабилизировать или

¹² Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2014. – С. 105.

защитить стратегически важный источник снабжения и тем самым уменьшить зависимость фирмы от поставщиков. Это оправдано, когда такие способы борьбы с нестабильностью поставок и зависимостью от крупных поставщиков, как увеличение запасов, контракты с фиксированными ценами, работа с большим количеством поставщиков, замена стандартных товаров товарами-субститутами, непривлекательны для фирмы. Иногда такая интеграция применяется, поскольку поставщики не могут обеспечить для фирмы необходимого качества входных ресурсов.

При собственных действиях фирмы в других звеньях отраслевой технологической цепочки регрессивная интеграция дает существенные стратегические преимущества, когда:

- поставляемые компоненты занимают основную часть себестоимости конечного продукта фирмы;
- необходимые технологические навыки легко освоить;
- интеграция в большее количество звеньев цепочки ценностей даёт фирме возможность проведения дифференциации за счет добавления продукту характеристик, которые усиливают его значимость для покупателя;
- требуемый объем производства настолько велик, что обеспечивает такую же экономию на масштабах производства, как и у поставщиков.

Прогрессивная интеграция осуществляется путем формирования фирмой собственных сетей распределения продукции, тем самым преследуется цель обеспечения контроля за сбытовыми каналами. Отсутствие такого контроля может привести к накоплению товарных запасов, частой недозагрузке производственных мощностей, что обуславливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность получения дополнительной экономии.

Фирмой, выпускающей потребительские товары, интеграция «вперед» может осуществляться: через франшизную сеть, за счет собственных продаж, созданием сети связанных обязательствами дилеров или собственных розничных магазинов. В ряде случаев деятельность по распределению

товаров и проведению прямых продаж конечному потребителю приводит к снижению издержек и позволяет установить более низкие цены для покупателей за счет устранения традиционной дорогостоящей сети распределения.¹³

На промышленных рынках основной задачей контроля выходных каналов является отслеживание развития последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Это может выражаться в активном участии фирмы-поставщика в развитии предприятий, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

Для производителей сырья интеграция в производство может способствовать большей дифференциации продукции и помочь избежать ценовой конкуренции с другими производителями.

При выборе стратегии вертикальной интеграции следует учитывать и её отрицательные последствия. К существенным недостаткам, кроме тех, которые уже были отмечены, можно отнести следующие:

– возникновение проблем, связанных с балансировкой мощностей на каждом этапе в цепочке ценностей. Наиболее эффективный объем производства в каждом звене цепочки ценностей может не соответствовать потребностям связанного с ним звена;

– повышение риска для всей фирмы, так как она вступает в новые сферы бизнеса, требующие различных навыков и деловых способностей. Возникают дополнительные издержки из-за усложнения бизнеса;

– взаимную зависимость, которая может поставить в невыгодное положение любое подразделение и тем самым снижает гибкость компании;

– уменьшение чувствительности к действию рыночных сил, что искажает картину конкуренции и приводит к ослаблению контроля издержек.

Гарантированный сбыт внушает ложное чувство безопасности, которое сокращает возможности фирмы поддерживать свою конкурентоспособность;

– увеличение времени на инновационную деятельность и внедрение на

¹³ Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2014. – С. 107.

рынок новой продукции.

Вертикальная интеграция будет привлекательным стратегическим выбором, если направление и масштаб интеграции улучшают стратегически важные участки деятельности фирмы в части снижения издержек или дифференциации; создают конкурентное преимущество, экономически выгоднее, чем внешние сделки в рамках маркетинговой системы отрасли.

Горизонтальная интеграция преследует цель усиления позиции фирмы путем поглощения или слияния с однопрофильными организациями, создания совместных предприятий. Мотивацией выбора такого способа роста могут быть достижение критической массы капитала для преодоления барьера входа на рынок, получение эффекта масштаба, нейтрализация конкурента, доступ к сбытовой сети или сегментам покупателей. Фирма в результате интеграции получает уже завоеванные рынки, подготовленную рабочую силу, налаженные связи с поставщиками. Часто сохраняется товарный знак, завоевавший доверие у потребителей.

Наиболее существенным при данном способе роста является достижение положительной синергии. Синергия при горизонтальной интеграции – это стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух и более организаций в рамках единой структуры.¹⁴

Стратегия роста через диверсификацию, в отличие от интеграционного роста, предполагает выход за рамки отраслевой технологической цепочки, используя возможности, открывающиеся вне зоны традиционной деятельности фирмы, то есть за пределами отрасли. Такое направление развития оправдано, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности.

На сегодняшний день диверсификация деятельности фирмы является одним из самых распространенных и перспективных направлений роста и развития организаций, а в некоторых случаях это единственный путь фирмы

¹⁴ Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2014. – С. 109.

к выживанию. Большое количество фирм, начинавших свою деятельность в качестве узкоспециализированных предприятий, с течением времени сталкивается с необходимостью принятия решения о диверсификации своей деятельности.

Диверсификация может использоваться как средство:

- получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства;
- снижения степени предпринимательского риска, распределяя его между различными сферами деятельности;
- инвестирования капиталов фирмы в другие сферы бизнеса при ограниченных возможностях других форм экспансии;
- изменения существующего хозяйственного портфеля фирмы с целью попытки создания более гармоничного бизнес-портфеля;
- устоять в период кризиса либо покинуть стагнирующие отрасли, перейти в более рентабельные сферы;
- добиться эффекта синергии с другим бизнесом.

Стратегия горизонтальной диверсификации предусматривает расширение существующего ассортимента продукции или услуг фирмы новыми товарами или услугами, которые не связаны с действующим ассортиментом, но представляют интерес для потребителей организации.

Стратегия концентрической (синергической, связанной) диверсификации предполагает при выходе фирмы за рамки своей промышленной цепочки наличие стратегических соответствий в технологическом и/или коммерческом плане между существующей деятельностью и новыми сферами бизнеса. Здесь основная цель – расширить потенциальный рынок и добиться эффекта синергии.

Стратегия конгломератной (чистой, несвязанной) диверсификации связана с освоением фирмой новых видов деятельности за пределами отраслевой производственной цепочки, имеющих слабые стратегические соответствия с ее существующим бизнесом. Целью является обновление

хозяйственного портфеля для получения большей прибыли и снижения риска, причиной которого может стать взаимосвязанность и взаимозависимость отдельных видов деятельности фирмы.

Диверсификация может быть средством не только наступления, но и защиты. Это определяется направленностью стратегической цели фирмы, что в сочетании с характером цели дает обоснования стратегии диверсификации.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «БУРВОД»

2.1 Краткая характеристика ООО «Бурвод»

Общество с ограниченной ответственностью «Бурвод» (далее ООО «Бурвод»), существует в Амурской области непрерывно на протяжении 8 лет. Предприятие зарегистрировано 14 октября 2008 г. в Межрайонной Инспекции МНС России №1 по Амурской области, и находится по адресу: г. Благовещенск, ул. Пионерская, д. 206.

Предприятие является юридическим лицом с организационно-правовой формой – Общество с ограниченной ответственностью. В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, учредительным документом Общества является его устав.

В соответствии с уставом, предприятие имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием, указанием на место нахождения, основным государственным регистрационным номером (ОГРН), повторяющимся текстом «Бурвод».

Уставный капитал ООО «Бурвод» согласно учредительным документам составляет 12 000 рублей и сформирован денежными средствами. Предприятие вправе увеличивать или уменьшать свой уставный капитал.

Единственным учредителем ООО «Бурвод» является его директор – Сафронова А.В.

ООО «Бурвод» является коммерческой организацией и преследует в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Коммерческая цель достигается посредством осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли.

Для реализации целей и задач ООО «Бурвод», согласно устава, может осуществлять следующие виды деятельности:

- изыскательские, проектно-сметные, буровые и ремонтно-восстановительные работы для целей водоснабжения и водопонижения;
- ликвидационный тампонаж и берегоукрепление;
- проектирование и сооружение комплексов по очистке и обезжелезиванию воды;
- ремонтно-строительная деятельность;
- оптово-розничная, комиссионная торговля, в том числе – автотранспортом, автозапчастями;
- организация и проведение аукционов;
- представительские услуги;
- коммерческая посредническая деятельность;
- оказание транспортных услуг и прочее.

Деятельность предприятия не ограничивается данными видами деятельности. Общество может осуществлять и любые иные виды деятельности, не запрещенные законом.

Основным видом деятельности ООО «Бурвод» является строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения (код ОКВЭД 42.21). Эта группировка включает:

- строительство инженерных сооружений по водоснабжению и водоотведения;
- строительство сооружений гражданского строительства, включая: магистральные и городские трубопроводы, водопроводные сети, оросительные системы (каналы), резервуары для хранения воды, водоочистные сооружения и насосные станции;
- строительство сетей водоотведения, включая их ремонт, водоочистных сооружений, насосных станций;
- бурение скважин на воду.

Предприятие имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Миссия ООО «Бурвод» – Быть лидирующей компанией в отрасли предоставления услуг бурения артезианских скважин, развивать компанию с заботой о сотрудниках, социальном благополучии Амурского региона и бережном отношении к окружающей среде, с четким выполнением требований заказчика.

Исходя из миссии, можно выделить три основные цели текущего этапа развития предприятия:

- 1) удержание лидирующего положения на рынке услуг по бурению скважин, как для предприятий, так и для населения;
- 2) повышение узнаваемости компании среди имеющихся и потенциальных клиентов;
- 3) обеспечение ценовых конкурентных преимуществ компании перед конкурентами.

Одной из главных ценностей предприятия является его репутация. ООО «Бурвод» в своей корпоративной политике декларирует, что дорожит своей репутацией и поэтому не принимает в качестве клиентов лиц, характеризующихся неэтичным поведением или ведущих нелегальную деятельность, а также лиц, чья профессиональная деятельность не является прозрачной для компании и не может быть должным образом оценена.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Бурвод»

Проведем поэтапный анализ внешней среды ООО «Бурвод», который заключается в следующем:

- 1) изучение макроокружения предприятия (результат исследования – вывод матрицы PEST-анализа);
- 2) анализ конкурентов и конкурентных преимуществ ООО «Бурвод».

Анализ макроокружения

Строительство является самой материалоемкой и капиталоемкой отраслью, играющей одну из основных ролей в экономике страны. В Амурской области в целом строительная отрасль является материалоемкой (рисунок 2).

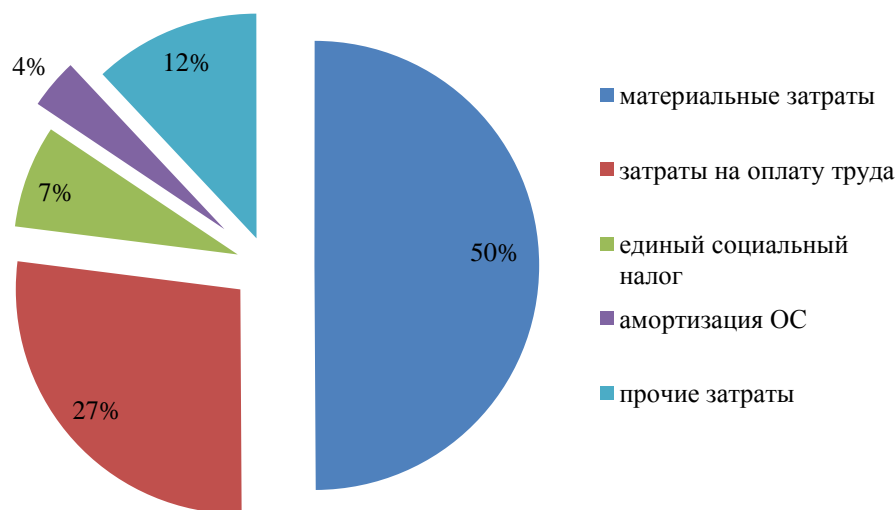


Рисунок 2 – Структура затрат на производство строительных работ в Амурской области в 2015 г.

На материальные затраты приходится 50 % от общих расходов при осуществлении строительных работ, 28 % затраты на оплату труда, прочие затраты составляют 12 %. Наименьшая доля приходится на единый социальный налог – 7 % и амортизацию основных средств – 4 %. Данная структура подтверждает, что строительство в Амурской области является очень материалоемким.

С 2010 г. в Амурской области наблюдается ежегодное снижение числа организаций по виду экономической деятельности «Строительство» (рисунок 3).¹⁵

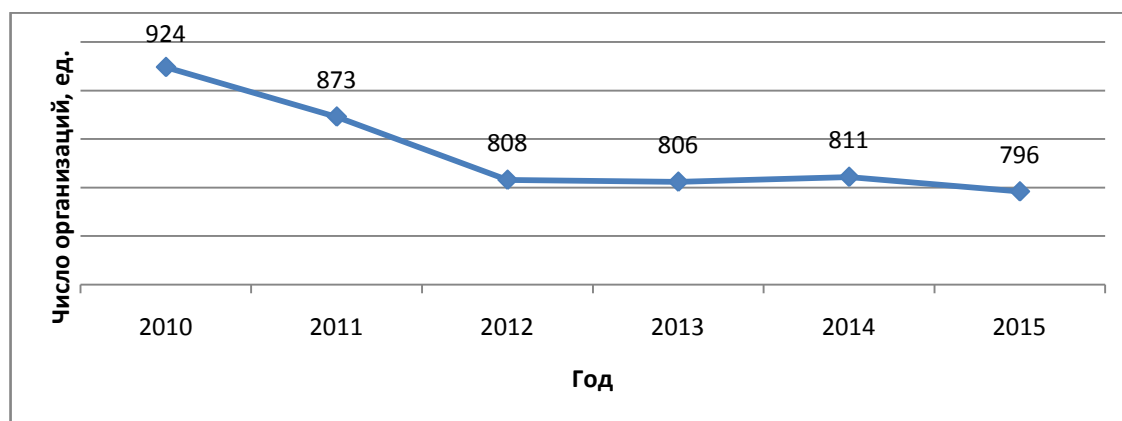


Рисунок 3 – Динамика количества строительных организаций в Амурской области

¹⁵ Амурский статистический ежегодник 2016: Статистический сборник/ Амурстат.-Благовещенск, 2016. С. 293

За шесть лет общее количество строительных предприятий в области сократилось с 924 в 2010 г. до 796 организаций в 2015 г., темп роста числа действующих организаций по виду деятельности «Строительство» за период составил 86 %.

Несмотря на снижение количества строительных организаций, объем строительных работ носит нестабильный характер(рисунок 4).

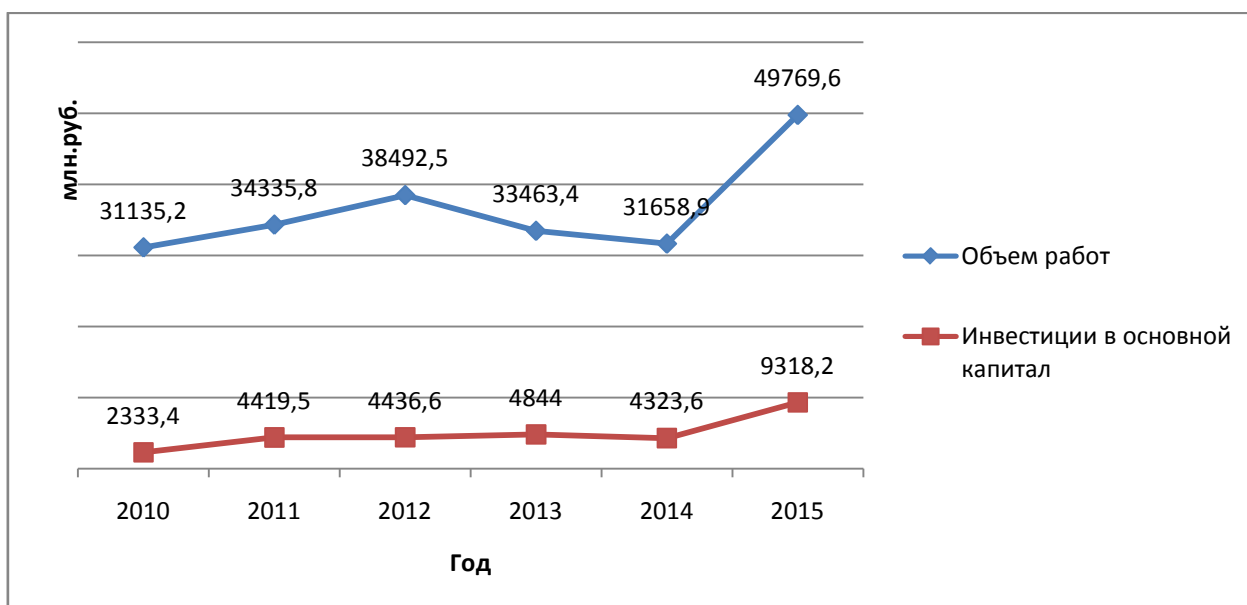


Рисунок 4 – Динамика объёмов строительных работ и инвестиций в основной капитал организаций по виду экономической деятельности «Строительство» в Амурской области

За период с 2010 по 2012 гг. в Амурской области наблюдается ежегодный рост объема строительных работ; в 2013 году зафиксирован спад строительства с 38492,5 до 33463,3 милл. руб. Снижение объемов строительства продолжалось до 2014 г., это снижение обусловлено нестабильной политико-экономической ситуации, что привело к резкому повышению курса доллара и евро. Снижение объемов строительства свидетельствует о снижении развития строительного комплекса Амурской области, что, в свою очередь, приводит к увеличению уровня конкуренции между строительными организациями за подряды и уходу их наименее адаптированной части с рынка. Но уже в 2015 г. в Амурской области наблюдается существенный рост объема строительных работ.

На протяжении всего рассматриваемого периода наблюдается ежегодный рост инвестиций, вкладываемых в основной капитал строительных организаций (исключение составляет 2014 г. – зафиксировано снижение инвестиций на 10,7 % по сравнению с предыдущим годом), что является благоприятным фактором для развития строительных организаций.

Основными барьерами, препятствующими входу в отрасль новых участников, являются следующие факторы:

1) строительство требует привлечения большого объема финансовых ресурсов, необходимых для приобретения строительной техники, оборудования и материала, а так же трудовых ресурсов, способных осуществлять строительные услуги от инженерного проектирования до подрядных работ;

2) все издержки новых фирм (даже в долгосрочном периоде) будут выше затрат существующих, давно закрепившихся в отрасли конкурентов, следовательно, цена, необходимая для возмещения инвестиций потенциальных новых организаций будет выше, чем средняя цена в отрасли;

3) для новых фирм могут быть недоступны наиболее дешёвые и качественные источники ресурсов, которые используются уже действующими в строительной отрасли фирмами и другие.

Проведем анализ факторов макросреды для определения возможностей и потенциальных угроз для деятельности ООО «Бурвод».

Политические и экономические факторы

Строительная отрасль существенным образом зависит от государственной политики и приоритетов финансирования различных проектов из бюджета. Основное влияние государства проявляется в следующем:

- 1) регулирование объектов отрасли;
- 2) установление заказов на строительство объектов федерального (регионального, муниципального) значения;
- 3) поддержка развития строительства в Амурской области.

С 1 января 2010 г. строительная отрасль России приступила к новым правилам: саморегулирование пришло на смену лицензированию. Федеральный закон № 148-ФЗ от 22 июля 2008 г. «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации», предусматривает механизм создания саморегулируемых организаций в области строительной деятельности. Саморегулируемые организации, являясь объединением субъектов рынка, более серьезный партнёр для государственных органов, чем отдельно взятый предприниматель. В Амурской области существует два некоммерческих партнерства: «Союз строителей Амурской области» (более 200 строительных организаций, в том числе ООО «Бурвод»), «Объединение строителей Приамурья» (около 150 строительных фирм).

В целях антимонопольной деятельности государство не только ведет борьбу с феноменом монополии, но и способствует поддержанию эффективной конкуренции для стимулирования экономической эффективности национальной экономики.

Экономика сталкивается с серьезными препятствиями, обусловленными неопределенным характером восстановления мировой экономики. Строительная отрасль в настоящее время функционирует в условиях макроэкономической нестабильности, связанной, в основном, с мировыми экономико-политическими трендами.

Уровень инфляции в стране с 2013 г. имеет тенденцию к росту, аналогичная ситуация наблюдается и в Дальневосточном регионе, в частности в Амурской области (рисунок 5).

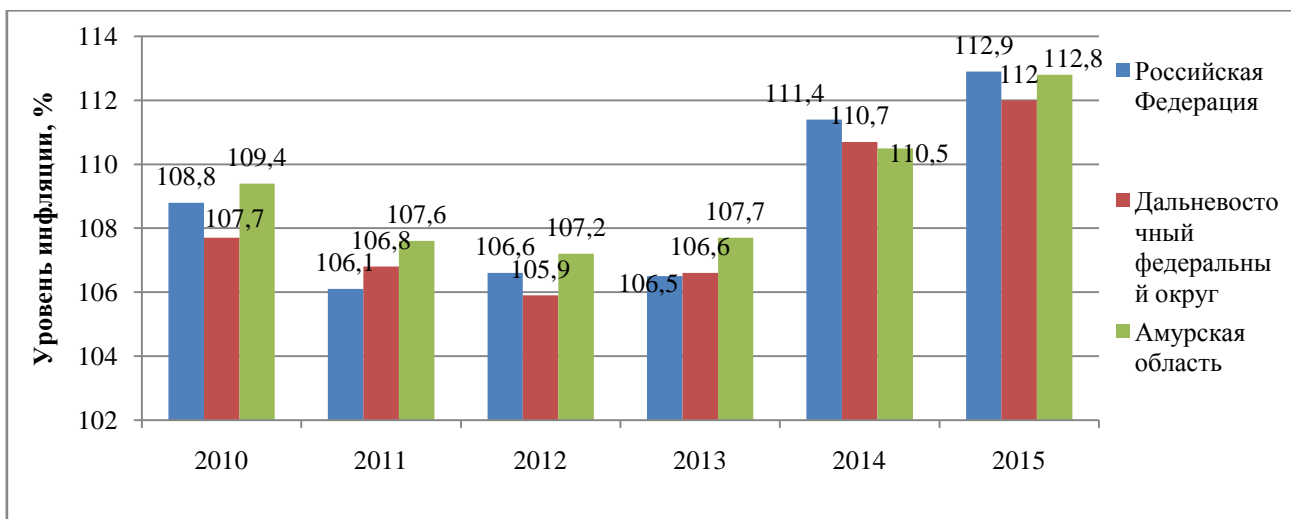


Рисунок 5 – Уровень инфляции в России и ее отдельных регионах

Рост инфляции, в свою очередь, обуславливает повышение цен на строительные материалы, электро-, водоснабжение и прочие вспомогательные службы, включая услуги поставщиков, что в целом негативно сказывается на себестоимости строительных работ.

Существенное влияние на стоимость материалов оказывает динамика курса доллара (рисунок 6).¹⁶



Рисунок 6 – Динамика курса доллара США

На конец 2014 г. приходится стремительный рост курса доллара. До начала 2016 г. курс валют носят нестабильный «скачкообразный» характер». На 1 января 2016 г. курс составил 72,93 руб. за 1 доллар США, на 1 января 2017 г. данный курс составил 60,66 руб.

¹⁶ Динамика курса доллара США [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.banki.ru/productusd/> (дата обращения: 17.05.2017)

Уровень безработицы в Амурской области ежегодно колеблется (рисунок 7).

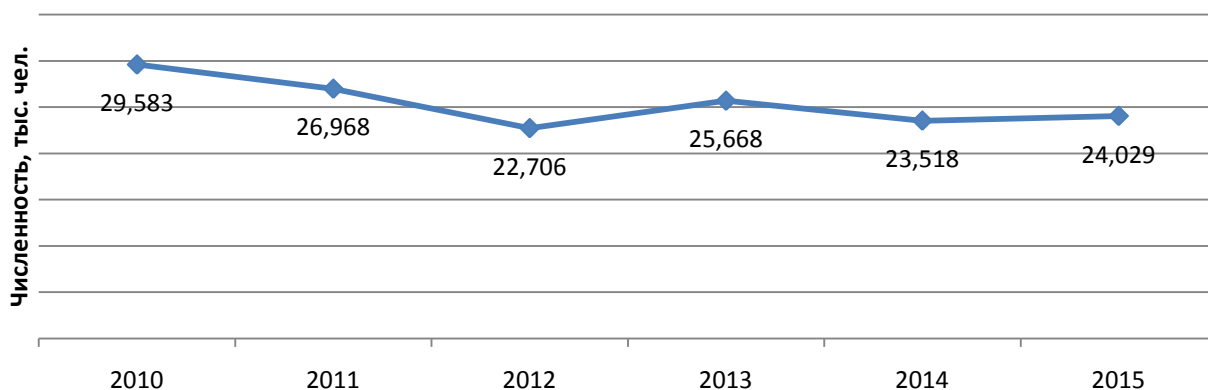


Рисунок 7 – Динамика численности безработных в Амурской области

Снижение численности безработных в 2010 – 2012 гг. сменяется ростом и снижением в последующие годы (до 2015 г.). Рост безработицы при ежегодном снижении общей численности населения (в Амурской области численность населения снижается в среднем на 0,6 % ежегодно) характеризуют спад экономики области.

Помимо политических и экономических факторов большое влияние на отрасль оказывает климат, демографические факторы и технологии.

Климатические факторы

Огромную роль играют климат и местные условия, то есть отрасль в значительной степени зависит от сезона года и погодных условий. Как известно, в холодное время года темпы строительных работ снижаются, что сказывается на сроках строительства объекта в целом.

Особенности климата Амурской области заключаются в продолжительном периоде с отрицательными температурами (около 6 месяцев), низких температурах, высокой атмосферной влажности (70%), резких колебаниях суточных температур. Все это сказывается на сроках и качестве выполнения строительных работ.

Социальные факторы

Демографическая ситуация в Амурской области ухудшилась. Численность населения Амурской области имеет тенденцию к ежегодному

снижению. Большой отток населения из области отрицательно влияет на строительную отрасль, как со стороны трудовых ресурсов, так и со стороны потенциальных потребителей.

Повышение уровня жизни населения означает увеличение его доходов (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели уровня жизни населения Амурской области

Доходы и расходы населения	2013	2014	2015	Темп роста, %	
				2014/2013	2015/2014
Денежные доходы (в среднем на душу населения в месяц), рублей	24671,1	26765,3	29703,9	108,5	111,0
Доходы населения, млн.руб.	241014,4	260342,9	287930,9	108,0	110,6
Расходы населения, млн. руб.	229111,5	251482	284690,1	109,8	113,2

Денежные доходы населения Амурской области ежегодно увеличиваются: в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом общий доход населения увеличился на 10,6 %, среднедушевой месячный доход увеличился на 11 % и составил 29 703,9 руб. Рост доходов обуславливает и увеличение денежных расходов населения, темп роста которых в 2015 г. составил 113,2 %.

В виду того, что предприятие не может достаточно быстро подстраиваться под желания своих потребителей, корректируя продукцию, изменения запросов потребителей отрицательно сказываются на строительной отрасли.

Технологические факторы

Строительная отрасль считается самой консервативной в области внедрения новых технологий. Тормозит внедрение, в частности, наличие стереотипов о существовании давно опробованных материалов и технологий строительства. Кроме того, применение инноваций и новых технологий характеризуются высокой стоимостью материалов, сырья и квалификация, как проектировщиков, так и строителей, и требуют достаточно длительного времени.

Однако именно появление новых продуктов и технологий в отрасли предоставляет возможность предприятию использовать новые разработки для улучшения качества строящихся объектов, уменьшения сроков исполнения проектов, снижения себестоимости продукта – что является залогом конкурентоспособности.

В Амурской области главными, осложняющими осуществление инновационной деятельности, является недостаток финансирования, что характерно практически для всех предприятий строительной отрасли и недостаточная квалификация персонала.

Обобщим основные макроэкономические факторы, влияющие на строительную отрасль, в разрезе PEST-анализа (таблица 2).

Таблица 2 – PEST-анализ макроокружения

Политика (P)	Экономика (E)
1 Государственное влияние в отрасли 2 Поддержка государством населения и отрасли, посредством реализации государственных программ 4 Проведение тендеров и конкурсов на строительные и подрядные услуги 3 Государственное регулирование конкуренции	1 Увеличение объема инвестиций в строительную отрасль 2 Рост уровня инфляции в отрасли 3 Сезонность работ (особенности климатических условий) 4 Рост безработицы 5 Нестабильность курса иностранных валют
Социум (S)	Технология (T)
1 Демографические изменения (снижение численности населения) 2 Изменение запросов потребителей 3 Рост общих и среднедушевых доходов населения	1 Появление новых продуктов и технологий в строительной отрасли 2 Технологические изменения в строительной отрасли 3 Развитие конкурентами технологий 4 Появление новых конкурентных организаций 5 Высокая стоимость новой строительной техники и оборудования

Макросреда предприятия предоставляет ООО «Бурвод» как разнообразные возможности, так и угрозы, которые будут рассмотрены более подробно в дальнейшем ходе данного отчета.

Анализ конкурентов и конкурентных преимуществ

На основании данных периодической печати и сети Интернет выявлены основные конкуренты ООО «Бурвод» на рынке Амурской области. Проведем оценку основных конкурентных преимуществ ООО «Бурвод» в сравнении с фирмами-конкурентами (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ основных конкурентов ООО «Бурвод»

Показатель	d, %	ООО Бурвод		ООО Амурбурвод		ООО АмурТИСиз		ООО Арго		ООО ДБК	
		балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.	балл	оц.
1 Цена услуг	10	95	9,5	95	9,5	100	10,0	95	9,5	90	9,0
2 Качество услуг	25	95	23,8	90	22,5	80	20,0	95	23,8	85	21,3
3 Ассортимент	15	80	12,0	90	13,5	90	13,5	100	15,0	80	12,0
4 Репутация на рынке	15	90	13,5	95	14,3	70	10,5	80	12,0	75	11,3
5 Система сбыта и закупки	15	100	15,0	90	13,5	60	9,0	40	6,0	70	10,5
6 Менеджмент	20	80	16,0	90	18,0	60	12,0	80	16,0	80	16,0
Итого	100	–	89,8	-	91,3	-	75	-	82,3	-	80

ООО «Бурвод» лидирует по таким показателям, как цена услуг, а также система сбыта и закупки. Данные результаты объясняются тем, что предприятие хорошо знает местный рынок, длительно работает на нём, а также специализируется на предоставлении более узкого спектра услуг, нежели конкуренты, что позволяет ему удерживать интегральную оценку на высоком уровне. При этом наиболее значимым конкурентом ООО «Бурвод» является ООО Амурбурвод, интегральная оценка которого выше, чем у ООО «Бурвод» (91,3 балла против 89,8 баллов).

Среди низких показателей ООО «Бурвод» можно выделить менеджмент на предприятии, а также сравнительно узкий ассортимент реально предлагаемых клиентам услуг.

На основе данных о балльной оценке показателей таблицы 3 построены профили конкурентов (рисунок 8). ООО «Бурвод» уступает ООО «Амурбурвод», ООО «АмурТИСиз» и ООО «Арго» в таких показателях, как ассортимент оказываемых услуг, но опережает своих конкурентов в таких

показателях, как система сбыта и закупки и не уступает по цене и качеству оказываемых услуг и находится на втором месте по показателю репутации.

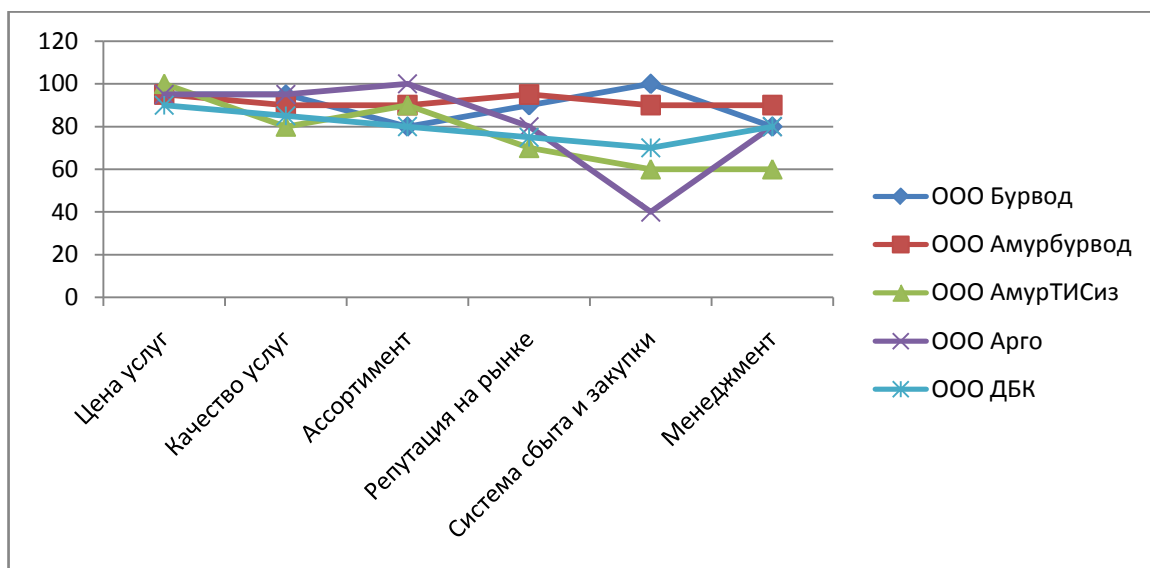


Рисунок 8 – Профили конкурентов

Построена диаграмма конкурентоспособности ООО «Бурвод» для выделения преимуществ каждого предприятия, для этого использованы значения конкурентоспособности по каждому показателю(рисунок 9).

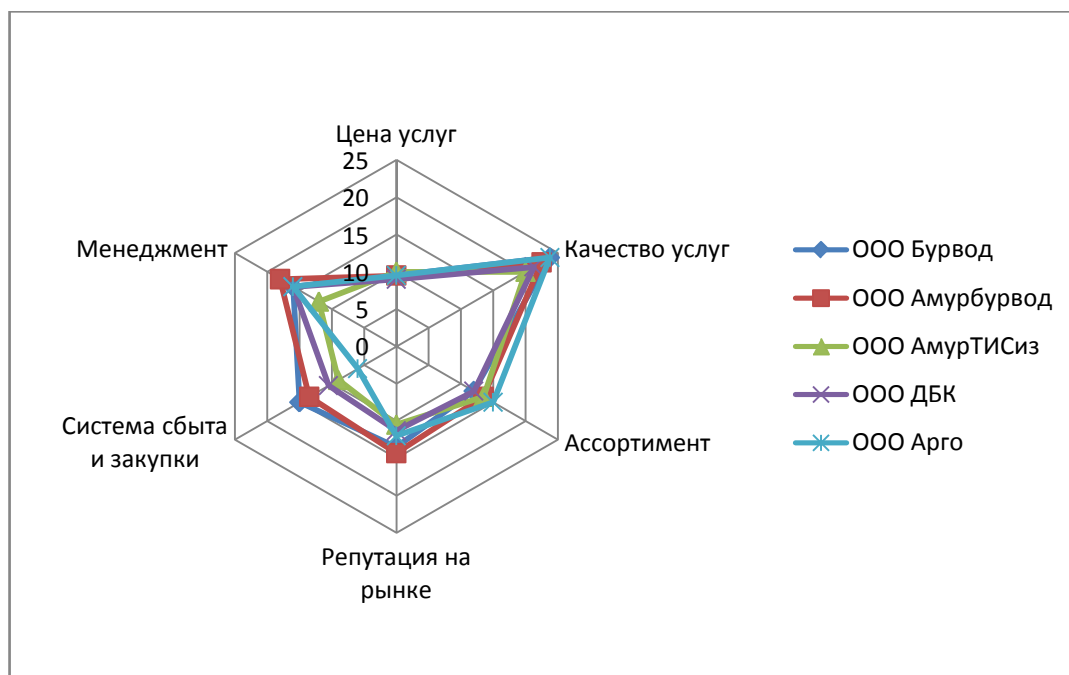


Рисунок 9 – Диаграмма конкурентоспособности строительных организаций

Таким образом, основными конкурентными преимуществами ООО «Бурвод» являются система сбыта и закупок и качество оказываемых услуг.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Бурвод»

Миссия ООО «Бурвод» – Быть лидирующей компанией в отрасли предоставления услуг бурения артезианских скважин, развивать компанию с заботой о сотрудниках, социальном благополучии Амурского региона и бережном отношении к окружающей среде, с четким выполнением требований заказчика.

Основными стратегическими целями текущего этапа развития ООО «Бурвод», являются:

- 1) удержание лидирующего положения на рынке услуг по бурению скважин, как для предприятий, так и для населения;
- 2) повышение узнаваемости компании среди имеющихся и потенциальных клиентов;
- 3) обеспечение компании такого уровня, темпов и направлений развития, которые бы позволили ей получать в среднесрочной перспективе прибыль;
- 4) обеспечение ценовых конкурентных преимуществ компании перед конкурентами;
- 5) создание полноценного кадрового резерва, с целью повышения эффективности функционирования предприятия, за счёт улучшения использования человеческого капитала.

В настоящее время ООО «Бурвод» стремится к постоянному движению вперед и совершенствует свой бизнес, разрабатывая новые продукты и услуги, повышая квалификацию своего персонала.

Стратегия ООО «Бурвод» состоит в достижении, сохранении и улучшении ведущих позиций по всем направлениями своей деятельности. Залог успешной работы и стабильности предприятия заключается в постоянном наращивании опыта в сочетании с инновационным подходом к производственным вопросам.

Любая стратегия организации реализуется в условиях воздействия на предприятие факторов внешней среды. Проведем анализ основных стратегических факторов ООО «Бурвод», формирующихся посредством воздействия внешней среды (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ стратегических факторов

Факторы макроокружения	Вероятность наступления фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
1 Поддержка государством населения и отрасли, посредством реализации государственных программ	0,14	5	0,7
2 Проведение тендеров и конкурсов на строительные и подрядные услуги	0,12	5	0,6
3 Государственное регулирование конкуренции	0,07	5	0,35
4 Увеличение объема инвестиций в строительную отрасль	0,09	3	0,27
5 Рост общих и среднедушевых доходов населения	0,05	3	0,15
6 Появление новых продукты и технологии в строительной отрасли	0,03	3	0,09
Суммарная оценка возможностей	0,5		2,16
Угрозы			
1 Рост уровня инфляции в отрасли	0,07	3	0,21
2 Сезонность работ (особенности климатических условий)	0,09	5	0,45
3 Рост безработицы	0,04	1	0,04
4 Нестабильность курса иностранных валют	0,08	5	0,4
5 Демографические изменения (снижение численности населения)	0,02	3	0,06
6 Изменение запросов потребителей	0,04	1	0,04
7 Развитие конкурентами технологий	0,04	3	0,12
8 Появление новых конкурентных организаций	0,07	3	0,21
9 Высокая стоимость новой строительной техники и оборудования	0,05	3	0,15
Суммарная оценка угроз	0,5		1,68

Каждому фактору присвоено весовое значение от 1 (наиболее вероятный) до 0 (наименее вероятный), затем производим оценку по пятибалльной шкале, где 1 – незначимый, 3 – средний, 5 – выдающийся (самый значимый).

Таким образом, согласно взвешенной суммарной оценки, реализация стратегии ООО «Бурвод» осуществляется в условиях, предоставляющих больше возможностей, чем угроз.

Анализ системы управления

Ключевым звеном успешной деятельности ООО «Бурвод» является трудовой коллектив предприятия. Организационно-управленческая структура является линейно-функциональной (рисунок 10).



Рисунок 10 – Организационно-управленческая структура ООО «Бурвод»

На первом уровне структуры предприятия стоит аппарат управления, во главе которого находится единственный учредитель ООО «Бурвод» – директор (Сафронова Анжела Витальевна). В подчинении у директора находятся технический директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и главный механик.

Каждый отдел представляет собой отдельное звено организации, выполняющие четко определенные функции для достижения общих целей ООО «Бурвод». Каждый отдел находится в подчинении своего начальника, от которого отдел и получает все поручения и задания.

Технический отдел представляет собой совокупность сотрудников склада и подотделов, осуществляющих проектирование и монтаж, техническое обслуживание и планово-предупредительные работы, а также обеспечением и охраной труда. Основная задача технического отдела заключается в непрерывном обеспечении производства: осуществлять своевременный контроль качества и надежности выполняемых работ в

соответствии с государственными стандартами, техническими условиями, техническими нормами и требованиями.

В связи с широкими обязанностями технического отдела, на предприятии выделены структурные подразделения:

- склад (осуществляющий хранение и контроль своевременного поступления запчастей, комплектующих);

- проектирование и монтаж или проектно-сметный подотдел (осуществляет материально-техническое снабжение, составление проектов по осуществлению работ, разработка технической документации и тому подобное);

- техническое обслуживание;

- охрана труда (осуществляет контроль за соблюдением правил и норм по охране труда и техники безопасности).

Геологический отдел разрабатывает текущие и перспективные планы поисково-разведочных работ и осуществляет контроль за их выполнением, обеспечивает геологический контроль за бурением, опробованием и испытанием скважин, направляет работу по соблюдению правил охраны недр при проведении геологоразведочных работ.

Основные задачи отдела бухгалтерии заключаются в осуществлении расчетных операций с контрагентами и сотрудниками ООО «Бурвод», а также контроль оплаты счетов предприятия клиентами. Бухгалтерия проводит инвентаризацию, составляет квартальные, годовые финансовые отчеты, начисляет заработную плату сотрудникам. Непосредственный начальник бухгалтерии – главный бухгалтер несет ответственность за формирование учетной политики предприятия. Бухгалтерский учет ведется централизованно, налоги рассчитываются и уплачиваются по месту регистрации ООО «Бурвод». Предприятие использует упрощенную систему налогообложения.

В функциональные обязанности отдела кадров входят управление трудовыми ресурсами, включая подбор, прием и увольнение работников, а также организацию обучения, подготовки и переподготовки кадров.

Информационные технологии управления организацией – это системно организованная совокупность методов и средств поиска, сбора, обработки, хранения, передачи и защиты информации и знаний для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники.

На практике ООО «Бурвод» для ведения бухгалтерии (учета доходов и расходов, движения основных средств, поступления товаров и материалов, для начисления заработной платы и т.д.) использует программное обеспечение 1С:Предприятие.

Анализ производственной деятельности ООО «Бурвод»

Специфика деятельности ООО «Бурвод» состоит в том, что оно предлагает услуги как физическим, так и юридическим лицам. При этом, если услуги для физических лиц, как правило, имеют относительно низкий уровень сложности исполнения, то услуги для юридических лиц, напротив, высокий уровень сложности.

Все отношения ООО «Бурвод» с организациями-партнерами, клиентами во всех сферах деятельности строятся на основе договоров и контрактов. Предприятие самостоятельно устанавливает цены и тарифы на все виды проводимых работ, услуг в соответствии с нормативными правовыми актами или же на договорной основе.

Основным заказчиком ООО «Бурвод» являлась администрация г. Райчихинск Амурской области. Кроме того ООО «Бурвод» принимало участие в 8 торгах, из которых выиграло 4. За все время своего существования предприятие выполнило 5 государственных контрактов.

В качестве основного показателя, характеризующего деятельность ООО «Бурвод», выступают объемы бурения. Динамика данного показателя представлена на рисунке 11.

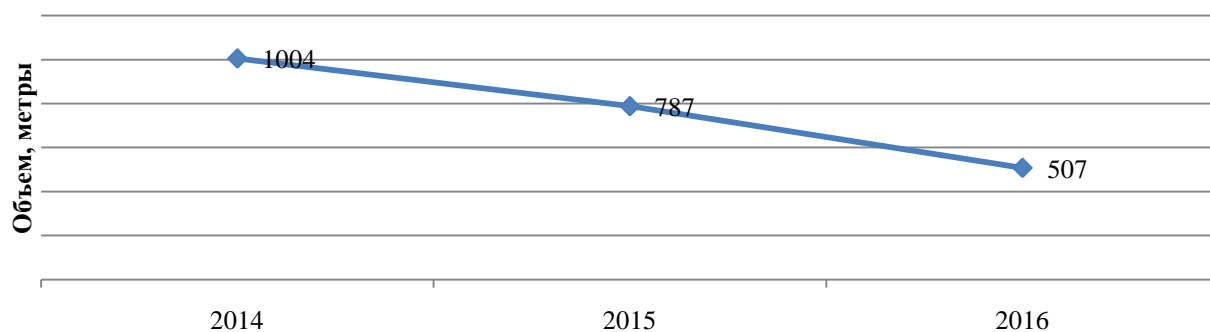


Рисунок 11 – Динамика объёмов бурения в ООО «Бурвод»

В ООО «Бурвод» наблюдается снижение объёмов бурения. Если в 2014 г. они составляли почти 1004 метров, то по итогам 2015 г. фиксируется их снижение до 787 метров, или на 22 %. Данный факт обуславливается, прежде всего, снижением спроса на услуги предприятия, а также резким скачком цен на используемые в данной деятельности импортные материалы, что связано с общим увеличением нестабильности на рынке РФ в тот период.

В 2016 г. объёмы бурения снизились на 36 % по сравнению с предыдущим периодом и составили 507 метров. Данный факт обуславливался, прежде всего, стагнацией в секторе услуг и общим спадом экономики РФ. Поддержку объёмам выручки оказало увеличение цены на предоставляемые услуги, однако, уменьшение объёмов бурения не позволило ООО «Бурвод» сохранить прибыльность деятельности, ориентировать деятельность предприятия на использование избыточных объёмов финансовых ресурсов для получения дополнительного процентного дохода.

Для ООО «Бурвод» характерно ежегодное снижение основных средств (рисунок 12).

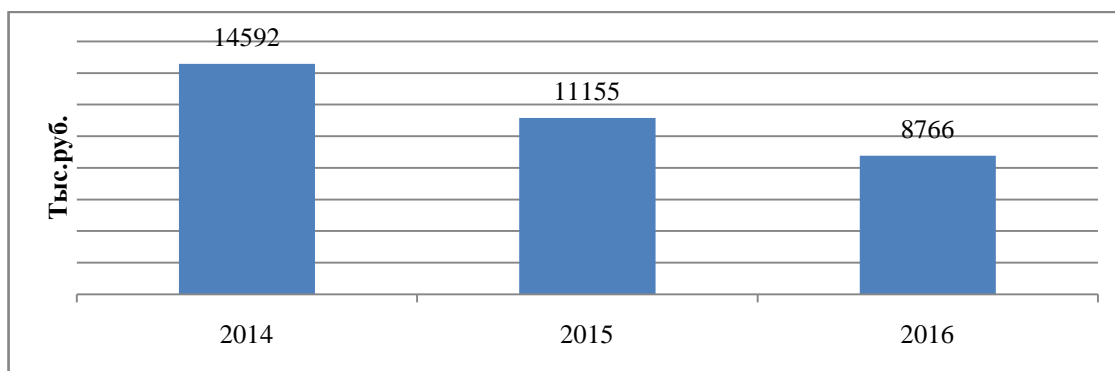


Рисунок 12 – Динамика основных средств ООО «Бурвод»

В 2015 г. стоимость основных средств снизилась на 24 % по сравнению с 2014 г., в 2016 г. тенденция на снижение стоимости основных средств также сохраняется и по сравнению с предыдущим годом данное снижение составило 21 %. Сокращение количества основных средств связано, прежде всего, с уменьшением объема работ.

Совокупность основных фондов ООО «Бурвод» включает в себя парк автомобилей, разнообразное оборудование и хозяйственный инвентарь. Земля и производственные помещения используются на основании договоров аренды.

В 2016 г. на балансе предприятия числились следующие основные средства: 6 автомобилей, 5 единиц техники (включая 2 трактора, самосвал, погрузчик и тягач), 2 прицепа, 1 полуприцеп, 1 блок контейнер, 3 буровых установки, 2 дом-вагона, 3 компрессорных станции и хозяйственно-производственный инвентарь (включая мебель, офисную бытовую и оргтехнику)(Приложение 1).

Результаты расчета основных показателей эффективности использования основных фондов ООО «Бурвод» представлен в таблице 5

Таблица 5 – Динамика показателей эффективности использования основных фондов ООО «Бурвод»

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Объем, работ, тыс.руб.	43596	35762	28888	82,0	80,8
Стоимость основных фондов, тыс.руб.	14592	11155	8766	76,4	78,6
Численность персонала, чел.	40	37	37	92,5	100,0
Фондоотдача	2,99	3,21	3,30	107,4	102,8
Фондоемкость	0,33	0,31	0,30	93,9	96,8
Фондовооруженность	364,8	301,5	236,9	82,6	78,6

Показатель фондоотдачи ежегодно увеличивается: в 2015 г. по сравнению с 2014 г. данный показатель увеличился на 7,4 %, в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом – на 2,8 % и составил 3,3, это говорит о том, что на 1 рубль основных фондов приходится оказанных услуг на сумму 3 300 руб.

Обратным показателем фондоотдачи является фондоемкость, соответственно, имеющая тенденцию к ежегодному снижению (при темпах роста 93,9 % в 2015 г. и 96,8 % в 2016 г.). В 2016 г. на каждый рубль оказанных услуг приходится 300 руб. основных фондов.

Рост значения коэффициента фондоотдачи при снижении фондоемкости свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов.

Фондовооруженность ежегодно снижается: в 2015 г. данный показатель снизился на 17,4 % при темпе роста 82,6 %, 2016 г. относительно предыдущего года снижение показателя составило 21,4 % при темпе роста 78,6 %. Таким образом, в 2016 г. на одного работника приходилось 236,9 тыс. основных фондов.

Рассмотрим наличие и структуру оборотных средств ООО «Бурвод» в 2016 г. (рисунок 13).

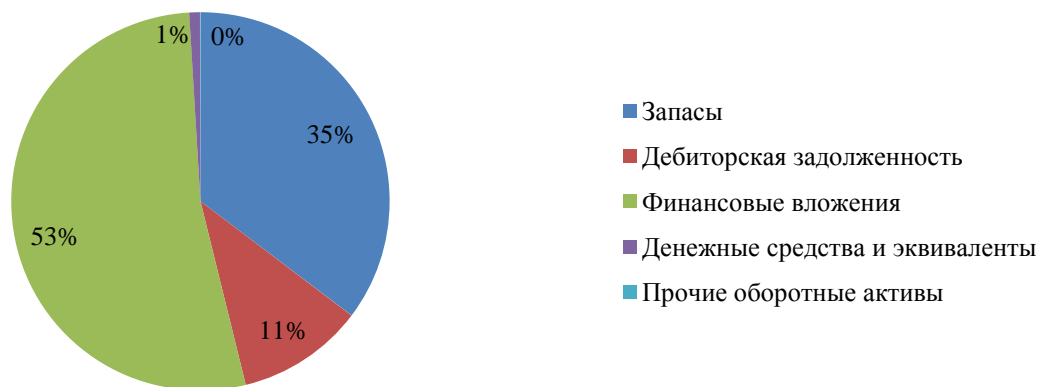


Рисунок 13 – Структура оборотных средств ООО «Бурвод» в 2016 г.

Наибольший удельный вес в структуре оборотных средств ООО «Бурвод» в 2016 г. составили финансовые вложения, доля которых составила 53 %, доля запасов - 35 %, на долю дебиторской задолженности приходилось 11 %. Наименьший удельный вес в структуре оборотных средств пришелся на денежные средства (1 %) и прочие оборотные активы, которые составили меньше 1 %. Данная структура является наиболее характерной для предприятий типа, подобного ООО «Бурвод».

Таким образом, ООО «Бурвод» обладает всеми необходимыми производственными ресурсами и возможностями для осуществления предлагаемых работ и услуг на рынке г. Благовещенска и Амурской области.

Рассмотрим основные бизнес-процессы в ООО «Бурвод».

Строительство зданий, инженерных сооружений всегда несет в себе огромный труд, капиталовложения, усилия, постоянно растущие требования к выполнению самих процессов строительства, поэтому для строительных организаций анализ бизнес-процессов существенно может помочь оценить значение функциональных характеристик различных систем организации и выявить их слабые места.

Управление финансами

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Бурвод» на основании приложения Б, представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Бурвод».

Показатели	Значение показателя, тыс.руб.			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/ 2015
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	43596	35762	28888	82,0	80,8
Себестоимость проданных продукции (работ, услуг), тыс. руб.	43101	36972	34446	85,8	93,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	495	-1210	-5558	-244,4	459,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0,0	0,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	495	-1210	-5558	-244,4	459,3
Проценты к получению	103	912	665	885,4	72,9
Проценты к уплате	0	0	0	0,0	0,0
Прочие доходы, тыс. руб.	97	157	0	161,9	0,0
Прочие расходы, тыс. руб.	178	160	1301	89,9	813,1
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	517	-301	-6194	-58,2	2057,8
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1306	1258	887	96,3	70,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	-789	-1559	-7081	197,6	454,2

У ООО «Бурвод» прибыль наблюдалась в 2014 г., а в 2015-2016 гг. она сменилась убытком. При этом величина валового убытка в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась в 4,5 раза и составил – 5558 тыс. руб. Данный факт свидетельствует об ухудшении производственной и сбытовой

деятельности организации. Ввиду отсутствия у предприятия управленческих и коммерческих расходов, выделенных в отчётности, динамика прибыли от продаж аналогична валовой прибыли.

Объём депозитных процентов к получению у ООО«Бурвод» в периоде значительно вырос. Если в 2014 г. данная статья доходов составляла 103 000 руб., то в 2015 г. данный показатель увеличился до 912 000 руб. Однако, уже в 2016 г. проценты к получению снизились на 27,1 % и составили 665 000 рублей. Ввиду отсутствия задолженности по кредитам, процентов к уплате у ООО«Бурвод» нет.

Чистый убыток предприятия после уплаты налоговых отчислений в 2016 г. составил 7 081 тыс. руб. – данный показатель больше чистого убытка в 2015 г. в 4,5 раза.

Таким образом, возможно констатировать снижение эффективности использования ООО «Бурвод» производственных возможностей по извлечению прибыли, что выразилось в чистых убытках по итогам 2014 – 2016 гг.

Управление персоналом

Рассмотрены показатели наличия и движения трудовых ресурсов ООО «Бурвод» в 2014 – 2016 гг. (таблица 7).

Таблица 7 – Показатели наличия и движения трудовых ресурсов в ООО «Бурвод»

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
1.Среднесписочная численность работников, чел.	40	37	37	92,5	100,0
2.Количество уволенных, всего, в т.ч.	8	8	9	100,0	112,5
– по собственному желанию	7	6	7	85,7	116,7
– за нарушение трудовой дисциплины	0	1	0	-	0,0
– по другим причинам	1	1	1	100,0	100,0
3.Количество принятых работников, чел.	10	11	17	110,0	154,5
4. Коэффициент оборота по выбытию	0,20	0,22	0,24	110,0	109,1
5. Коэффициент оборота по приему	0,25	0,30	0,46	120,0	153,3
6. Коэффициент текучести кадров, %	17,50	18,92	18,92	108,1	100,0

В ООО «Бурвод» наблюдается неустойчивая динамика среднесписочной численности работников: в 2015 г. численность персонала снизилась на 7,5 % и составила 37 чел., однако данное количество работников предприятия сохранилось в 2016 г. При этом, общее количество уволенных составило в периоде от 8 до 9 чел. Количество принятых сотрудников колебалось существенно больше – от 10 до 17 чел. в периоде при темпах роста 110 % и 154,5 %, то есть в 2016 г. число работников увеличилось более чем на 50 %.

Коэффициент оборота по выбытию на предприятии имеет тенденцию к росту. Если в начале анализируемого периода он составил 0,20 ед., то в 2015 году – уже 0,22 ед., а по итогам периода – уже 0,24 ед., показав ежегодный рост значения в периоде более чем на 9 %.

С ростом коэффициента оборота по выбытию растет коэффициент оборота по приёму. Если в 2015 г. по сравнению с 2014 г. значение коэффициента увеличилось на 20 %, составив 0,3, то в 2015 г. данный коэффициент возрос 53,3 % в сравнении с предыдущим годом и составил 0,46. Рост коэффициента по выбытию кадров позволяет сделать вывод о том, что оборот персонала по приёму в ООО «Бурвод» ежегодно увеличивается.

Коэффициент текучести кадров ООО «Бурвод» в 2014 г. составил 17,5 % и 18,92 % в 2015 – 2016 гг. Рост коэффициента текучести кадров, превышающего 15 % (для предприятий малого размера) говорит о дестабилизации коллектива, неэффективности политики в области персонала, неудовлетворении потребностей сотрудников компании.

Управление маркетингом

Особенностью маркетинговой деятельности ООО «Бурвод» является то, объёмы затрат на них имеют очень небольшой размер, ввиду комплекса факторов, среди которых основное значение имеют небольшой размер хозяйственной деятельности предприятия, а также неустойчивый характер прибыльности предприятия. Общие объёмы затрат на маркетинговую деятельность ООО «Бурвод» представлены на рисунке 14.

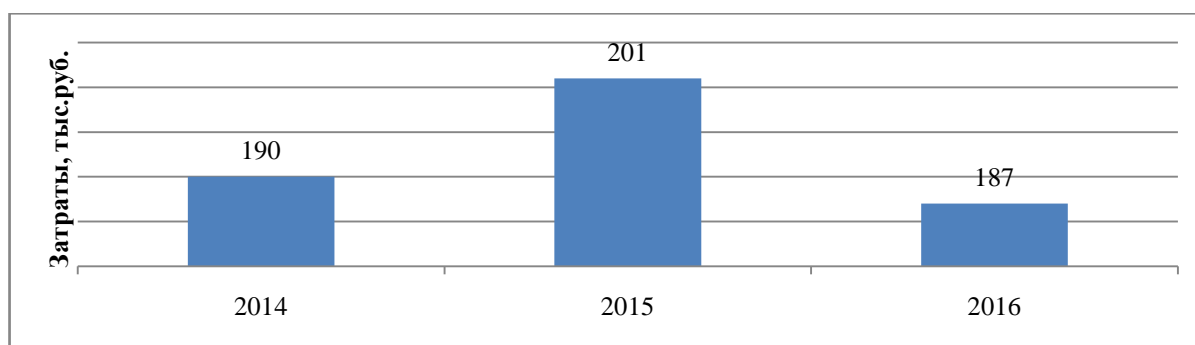


Рисунок 14 – Динамика объёмов затрат на маркетинговую деятельность в ООО «Бурвод»

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом объём затрат на маркетинговую деятельность в ООО «Бурвод» небольшой, и составляет до 200 000 рублей в год.

Таким образом, проведенный анализ основных процессов ООО «Бурвод» позволяет сделать вывод, что предприятие, не смотря на получение отрицательного финансового результата от деятельности, обладает относительно стабильной ситуацией в сфере кадрового обеспечения с абсолютно ликвидным балансом. Однако для ООО «Бурвод» характерны такие проблемы, как снижение производственных показателей деятельности и снижение финансовых показателей деятельности предприятия.

2.4 Матрица возможностей и угроз и матрица SWOT-анализа

SNW-анализ представленный в таблице 8, позволяет сделать вывод о том, что у организации слабыми сторонами деятельности являются отдельные виды производимых работ, маркетинг и инновационная деятельность (по причине специфики отрасли), слабая значимость информационных технологий в деятельности ООО«Бурвод», корпоративная культура, стратегические альянсы, а также наличие слабых возможностей по продажам.

Таблица 8 – SNW-анализ деятельности ООО «Бурвод»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
	S (сильная)	N (нейтральная)	W (слабая)
1 Общая стратегия компании		+	
2 Оргструктура компании		+	
3 Оргструктура системы менеджмента		+	
4 Продукты компании в целом			
– изыскательские	+		
– проектно-сметные		+	
– буровые	+		
– ремонтно-восстановительные		+	
– тампонаж и берегоукрепление			+
– прочие			+
5 Финансы компании в целом			
– финансы как реально возможный ресурс развития	+		
– действующая система финансовой отчётности	+		
– состояние системы финансового менеджмента	+		
– уровень финансовой устойчивости	+		
– наличие финансов для капитальных вложений		+	
6 Состояние системы менеджмента		+	
7 Уровень персонала в целом, в т.ч.			
– собственники	+		
– топ-менеджеры		+	
– средний уровень менеджеров		+	
– линейные менеджеры		+	
– специалисты		+	
8 Состояние системы маркетинга			+
9 Инновационность компании			+
10 Дистрибуция			
– как материальная структура		+	
– как умение продавать			+
11 Информационные технологии в компании			+
12 Состояние операционной системы в целом, в т.ч.			
– уровень основной деятельности		+	
– уровень логистической подсистемы	+		
13 Торговые марки, бренды			+
14 Имидж компании		+	
15 Репутация компании		+	
16 Корпоративная культура			+
17 Стратегические альянсы			+
18 Отношения с органами власти			
– федерального уровня		+	
– субъекта РФ		+	
– местного самоуправления	+		
– налогового контроля	+		
19 Способность компании к лидерству в целом, в т.ч.			
– способность к лидерству 1-го лица	+		
– способность к лидерству менеджмента		+	
– способность к лидерству специалистов			+
Итого	11	18	10

Кроме того, ввиду небольших размеров организации у неё неразвита корпоративная культура, отсутствуют стратегические альянсы. В то же время, положительными сторонами деятельности ООО «Бурвод» является высокий уровень финансовой устойчивости и менеджмента, что является, в том числе, следствием высокого уровня изыскательских и буровых работ, а также наличие устойчиво положительных отношений с местными властями и органами налогового контроля, а также возможности к лидерству директора, которые, однако, не подкреплены соответствующими показателями лидерства со стороны работников более низкого уровня в иерархии управления.

По результатам исследования деятельности ООО «Бурвод» составлена матрица возможностей (таблица 9) и матрица угроз (таблица 10), в которую сведём все возможные варианты развития событий для предприятия.

Таблица 9 – Матрица возможностей для ООО «Бурвод»

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Продвижение сопутствующих услуг на рынке Расширение предлагаемых услуг	Организация комплексного обслуживания Раскрытие возможностей предприятия на сайте	Введение системы гарантийного обслуживания Внутрифирменное субсидирование отдельных видов услуг Введение системы постгарантийного обслуживания Организация комплексного обслуживания
Средняя	Маневрирование ценой услуг Поиск и замена импорта на российские комплектующие	-установление скидок при крупных заказах -продвижение услуг через собственный сайт	Демпинг по отношению к конкурентам
Низкая	Поглощение конкурентов	Демпинг для вытеснения конкурентов Сегментирование клиентов по цене услуг	Формирование дополнительных финансовых резервов Градация стоимости услуг в зависимости от применяемого оборудования

Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации. Такие возможности, продвижение сопутствующих услуг на рынке, расширение предлагаемых услуг, маневрирование ценой услуг, поиск и замена импорта на российские комплектующие, раскрытие возможностей предприятия на сайте

Таблица 10 – Матрица угроз для деятельности ООО «Бурвод»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжёлое состояние	«Лёгкие ушибы»
Высокая	-	Развитие конкурентами технологий	Рост уровня инфляции в отрасли	Установление системы надбавок за класс выполнения услуги
Средняя	-	Нестабильность курса иностранных валют	Высокая стоимость новой строительной техники и оборудования	Субсидирование одних услуг за счёт других при комплексном обслуживании
Низкая	Абонементное обслуживание Кредитование при абонементном обслуживании	Концентрация на наиболее прибыльных услугах	Рассрочка платежей по услугам Кооперация с фирмой, предоставляющей комплиментарные услуги	Акцент на комплексности услуг в рекламе Комплексное обслуживание

Очень большую опасность для ООО «Бурвод» представляет такая угроза, как развитие конкурентами технологий, так как данная угроза попадает в поле ВК, поэтому и требует немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, а именно рост уровня инфляции в отрасли, нестабильность курса иностранных валют также должны находиться в поле зрения руководства предприятия и быть устранены в плановом порядке. Остальные угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Представим в таблице 11 матрицу SWOT-анализа, позволяющую сделать вывод об угрозах и возможностях ООО «Бурвод», вызванных

сильными и слабыми сторонами деятельности

Таблица 11 – Матрица SWOT - анализа ООО«Бурвод»

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	<p>1 Наращивание объёмов сбыта при росте спроса;</p> <p>2 Получение постоянного дохода за счёт обслуживания скважин;</p> <p>3 Получение дохода за счёт связанных работ</p>	<p>1 Высокий уровень конкуренции на рынке;</p> <p>2 Рост затрат на производство работ и снижение спроса;</p> <p>3 Повышение требований к оборудованию скважин</p>
Сильные стороны	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<p>1 Наличие дополняющих услуг у предприятия</p> <p>2 Гибкая финансовая политика</p> <p>3 Устойчивые позиции на рынке</p>	<p>– продвижение сопутствующих услуг на рынке;</p> <p>– введение системы гарантийного обслуживания</p> <p>– организация комплексного обслуживания;</p> <p>– маневрирование ценой услуг;</p> <p>– демпинг по отношению к конкурентам;</p> <p>– установление скидок при крупных заказах;</p> <p>– скупка конкурентов;</p> <p>– демпинг для вытеснения конкурентов;</p> <p>– формирование доп-ных финансовых резервов.</p>	<p>– акцент на комплексности услуг в рекламе;</p> <p>– субсидирование одних услуг за счёт других при комплексном обслуживании;</p> <p>– организация комплексного обслуживания;</p> <p>– Рост уровня инфляции в отрасли;</p> <p>– Нестабильность курса иностранных валют;</p> <p>– установление системы надбавок за класс выполнения услуги;</p> <p>– вывод на рынок новых услуг;</p> <p>– концентрация на наиболее прибыльных услугах;</p> <p>– повышение уровня качества услуг.</p>
Слабые стороны	«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»
<p>1 Сильная зависимость от одного вида услуг</p> <p>2 Зависимость от импортных средств бурения</p> <p>3 Узкий сегмент клиентов-потребителей</p>	<p>– внутрифирменное субсидирование отдельных видов услуг;</p> <p>– введение системы постгарантийного обслуживания;</p> <p>– организация комплексного обслуживания;</p> <p>– создание склада;</p> <p>– поиск и замена импорта на российские комплектующие</p> <p>– градация стоимости услуг в зависимости от применяемого оборудования;</p> <p>– продвижение услуг через собственный сайт;</p> <p>– сегментирование клиентов по цене услуг;</p> <p>– раскрытие возможностей предприятия на сайте</p>	<p>– абонементное обслуживание</p> <p>– кредитование при абонементном обслуживании</p> <p>– сертификация смежных услуг предприятия;</p> <p>– рассрочка платежей по услугам;</p> <p>– кооперация с фирмой, предоставляющей комплиментарные услуги</p>

Представленные в таблице сведения позволяют сделать вывод о наличии возможностей, которые позволят повысить эффективность деятельности предприятия. Также в ООО «Бурвод» имеются угрозы, которые могут негативным образом сказаться на результатах деятельности предприятия.

Проведенная оценка внутренней среды ООО«Бурвод» показала необходимость совершенствования деятельности предприятия.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РОСТА ООО «БУРВОД»

3.1 Разработка стратегии интенсивного роста ООО «Бурвод» по предоставлению услуг обустройства артезианских скважин.

Стратегия интенсивного роста заключается в том, чтобы начать развивать в ООО «Бурвод» направление деятельности, которое, с одной стороны, не требует от организации больших финансовых вложений, а с другой – подразумевает наличие достаточно стабильного спроса.

Рекомендуем разработать стратегию интенсивного роста на 5 лет (с 2017 г. по 2021 г.) по предоставлению услуги обустройства скважин на воду.

Выбор стратегии интенсивного роста по предоставлению услуги обустройства скважин на воду обусловлен тем, что основная деятельность предприятия связанная с бурением глубоких и промышленных скважин сократилась. Это связано с тем, что из областного бюджета практически сократилось финансирование на Федеральную программу "Чистая вода", подразумевающая бурение глубоких артезианских скважин на воду для населенных пунктов Амурской области.

Миссию сформулируем следующим образом: "Быть лидирующей компанией в отрасли предоставления услуг бурения артезианских скважин, стабильно развивать компанию с заботой о сотрудниках, социальном благополучии Амурского региона и бережном отношении к окружающей среде, с четким выполнением всех требований заказчика."

Определим стратегическую цель: "Повышение конкурентоспособности и прибыли предприятия за счет увеличения доли рынка бурения артезианских скважин и расширением предлагаемых услуг."

Под обустройством артезианской скважины для населения подразумеваем процесс монтажа скважинного насоса, кессона или адаптера, систем автоматики и прокладки труб до загородного дома при решении задач круглогодичного проживания и долгой работы всей автономной системы водоснабжения. Монтаж насосного оборудования включает в себя целый

комплекс работ: монтаж насоса в артезианскую скважину, монтаж оголовка над скважиной, подведение водопроводных труб к дому и монтаж автоматической системы управления скважинным насосом. В результате достигаются комфортные городские условия использования воды.

При разработке стратегии интенсивного роста рассмотрены несколько вариантов обустройства скважин. Выбор определенного способа зависит, в первую очередь, от типа скважины, а также целей бурения.

Летний вариант обустройства скважины (рисунок 15) предполагает размещение водоподъемного устройства непосредственно над самой скважиной, при этом оборудование находится на поверхности земли.

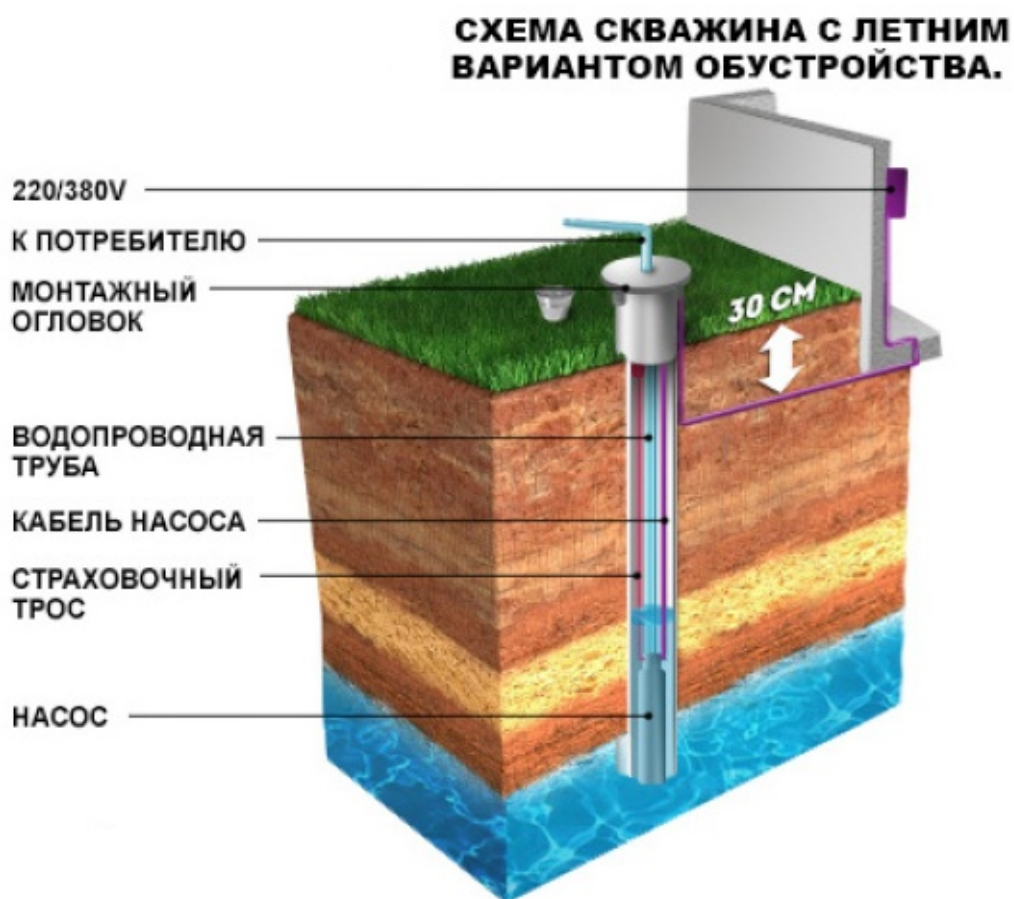


Рисунок 15– Схема скважины с летним вариантов обустройства

Обустроенные таким образом источники чаще всего используются для орошения небольших сельскохозяйственных участков и только иногда — для подводки воды в жилой дом.

Преимуществом летнего обустройства является простота и дешевизна, Недостатками - невозможность эксплуатации скважины в холодное время года, на зиму надземное оборудование либо демонтируется, либо если есть такая возможность, после выполнения профилактических работ, утепляется.

При составлении сметы обустройства летнего варианта скважины на глубину 15 метров предусмотрены эконом-, стандарт-, премиумгруппа, отличие которых заключается в платежеспособности заказчика, стоимости оборудования и материалов (таблица 12). Для премиум-варианта будет использован насос SQ-2-55 "Grundfos" стоимостью 35600 руб., производительностью 3 куб.м./час и максимальным напором 68 м. В варианте Эконом рекомендуем использовать насос "GeoPump 3SDM 1,8/15, который по своим характеристикам уступает насосу из варианта Премиум, следовательно стоить будет дешевле.

Таблица 12 – Примерная смета обустройства скважины летним вариантом

Наименование оборудования и материалов, видов работ	Единица измерения	Кол-во	Цена руб.	Эконом	Стандарт	Премиум
				Сумма руб.	Сумма руб.	Сумма руб.
1.Насос SQ-2-55 "Grundfos" 220В.	шт.	1	55 600,00			55 600,00
2.Насос STS-1010 "Speroni" 220В.	шт.	1	24 500,00		24 500,00	
3.Насос 3SDM 1,8/15 "GeoPump" 220В.	шт.	1	22 040,00	22 040,00		
4.Кабель электрический водостойкий	п/м	20	130,00	2 600,00	2 600,00	2 600,00
5.Каб.муфта термоусадочная 3*4	шт.	1	1300,00	1300,00	1300,00	1 300,00
6.Труба, диаметр 32мм. ПНД "Россия"	п/м	15	100,00	1500,00		
7.Труба, диаметр 40мм ПНД "Россия"	п/м	15	110,00		1 650,00	
8.Труба, диаметр 40мм. Пластик ПНД "Unidelta"	п/м	15	170,00			2650,00
9.Переходники, вентили, крепежи, краны.	комплект.	1	2800,00	2800,00	2800,00	2 800,00
10.Трос страховочный. 3мм. нержавеющая.	п/м	17	75,00	1275,00		
11.Трос страховочный. 4мм. нержав.	п/м	17	100,00		1700,00	1 700,00
12.Оголовок скважины д.133мм.	шт.	1	2900,00	2900,00	2900,00	2 900,00
Итого оборудование:				24 490,00	29 535,00	52565,0
Вид работ:						
Сварка муфты кессона.	шт.	0	2000,0	0,0	0000,0	0,0
Пуско-наладочные работы.	шт.	1	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0
Монтаж оборудования.	комплект.	1	0,0	10021,5	11383,8	14891,3
Итого работы:				13021,5	14383,8	17891,3
Дополнительные работы:						
Транспортные расходы.				2000,00	2000,00	2000,00
Всего по смете:				48 011,50	53 918,75	90456,25

Приблизительная стоимость для варианта Эконом - 48011,50 рублей, для варианта Стандарт - 53918,75 рублей, для варианта Премиум - 90456,25 рублей. В варианте Премиум используются комплектующие, превосходящие по показателям и характеристикам, материалы и оборудование из вариантов Эконом и Стандарт, в итоге стоимость дороже.

Более предпочтительным вариантом обустройства скважины является обустройство скважины с использованием кессона (рисунок 16). Кессон представляет собой подземный герметичный колодец, в который устанавливается скважинное оборудование и от которого в дом прокладывается водопровод.

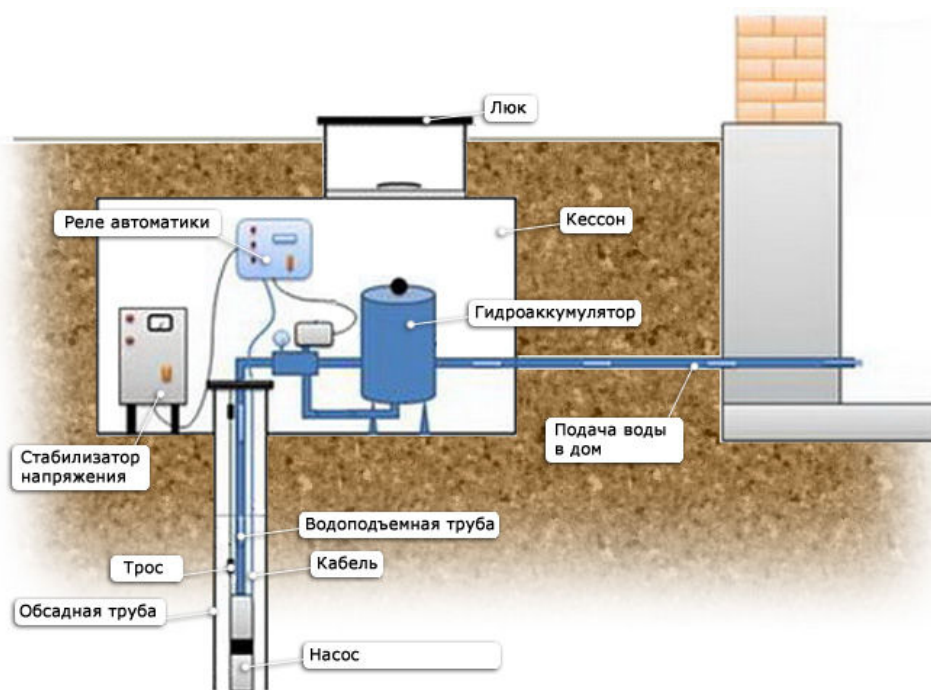


Рисунок 16– Обустройство скважины с применением кессона

Кессоны можно изготавливать из разных материалов, из которых наиболее предпочтительным является толстый полипропилен или полиэтилен, в любом случае располагается это устройство обычно ниже уровня промерзания грунта. Зимой кессоны утепляются либо природными, либо синтетическими материалами, от попадания влаги внутрь их защищают герметичной крышкой. Преимуществом такого способа оборудования

скважин является круглогодичная подача воды, а также надежная защита от издаваемого насосом шума. Недостаток — относительная дороговизна.

Смета для обустройства скважины с применением кессона, глубиной 30 метров. Смета представлена в трех видах: Эконом, Стандарт и Премиум (таблица 13).

Таблица 13 – Примерная смета обустройства скважины с кессоном

Наименование оборудования и материалов, видов работ	Единица измерения	Кол-во	Цена руб.	Эконом	Стандарт	Премиум
				Сумма руб.	Сумма руб.	Сумма руб.
1.Насос SQ-2-70 "Grundfos" 220В.	шт.	1	57 600,00			57 600,00
2.Насос STS-1014 "Speroni" 220В.	шт.	1	26 300,00		26 300,00	
3.Насос 3SDM 1,8/27 "GeoPump" 220В.	шт.	1	18 800,00	18 800,00		
4.Гидропневмоаккумулятор V=100л "Wester"	шт.	1	7 500,00	7 500,00		
5.Гидропневмоаккумулятор V=100л "Nema"	шт.	1	9 500,00		9 500,00	
6.Гидропневмоаккумулятор V=100л "Reflex"	шт.	1	12 500,00			12 500,00
7.Реле давления РМ-5 "Италия"	шт.	1	2800,00	2800,00		
8.Реле давления MDR 21/6 "Condor".	шт.	1	5100,00		5100,00	
9.Реле давления MDR-5-8 "Condor".	шт.	1	5500,00			5 500,00
10.Кабель электрический водостойкий	п/м	35	140,00	4900,00	4900,00	4900,00
11.Каб. муфта термоусадочная 3*4	шт.	1	1300,00	1300,00	1300,00	1 300,00
12.Труба, диаметр 32мм. ПНД "Россия"	п/м	30	110,00	3300,00		
13.Труба, диаметр 40мм. ПНД "Россия"	п/м	30	120,00		3600,00	
14.Труба, диаметр 40мм. Пластик ПНД "Unidelta"	п/м	30	170,00			5100,00
15.Труба, диаметр 16мм. Металлопласт (полив)	п/м	2	120,00	240,00	240,00	240,00
16.Переходники, вентили, крепежи, краны.	комплект.	1	9500,00	9500,00	9500,00	9500,00
17.Трос страховочный. 3мм, нержавеющий	п/м	32	70,00	2240,00		
18.Трос страховочный. 4мм, нержавеющий	п/м	32	90,00		2880,00	2 880,00
19.Шланг армированный TF-1000.	шт.	1	1400,00	1400,00	1400,00	1 400,00
20.Оголовок скважины, диаметр 133мм.	шт.	1	2900,00	2900,00	2900,00	2 900,00
21.Обратный клапан.	шт.	1	600,00	600,00	600,00	600,00
22.Кессон металлический	п/м	1	28000	28000,00	28000,00	28 000,00
Итого оборудование:				83480,00	95220,00	132420,0
Вид работ:						
Котлован под кессон.	шт.	1	8500,0	8500,0	8500,0	8500,0
Сварка муфты кессона.	шт.	1	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0
Пуско-наладочные работы.	шт.	1	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0
Монтаж оборудования.	комплект.	0	0,0	20870,0	23805,5	33105,5
Итого работы:				35370,0	38305,5	47605,5
Дополнительные работы:						
Транспортные расходы.				3000,00	3000,00	3000,00
Всего по смете:				121850,0	136525,50	183025,50

Обустройство скважины с применением кессона при варианте Эконом обойдётся - 121850,00 руб., при варианте Стандарт - 136525,50 руб., при варианте Премиум - 183025,50 руб.

Более экономичным с точки зрения затрат является обустройство скважины с помощью скважинного адаптера(рисунок 17)



Рисунок 17– Обустройство скважины с адаптером

Установка скважинного адаптера не требует сварочных и других трудоемких работ. Обустройство скважины с помощью адаптера рационально в том случае, когда основные компоненты системы водоснабжения - гидроаккумулятор и автоматика - размещены в доме и надежно защищены от минусовых температур и других воздействий окружающей среды.

Скважинный адаптер представляет собой специальное соединительное устройство, позволяющее вывести трубы водопровода ниже уровня промерзания грунта с условием соблюдения герметичности соединения. Одна часть адаптера надежно крепится на обсадную колонну на резьбовом соединении, другая – присоединяется непосредственно к трубе насоса. Обе части соединяются абсолютно герметичным соединением с применением двойного резинового кольца. Преимуществом использования скважинного

адаптера является скрытый монтаж, благодаря чему никто из посторонних не будет знать, где располагается скважина. Впрочем, есть у этого способа и недостаток, — извлечь насос из скважины можно только с помощью специальных инструментов.

Смета обустройства скважины на глубину 30 метров с применением адаптера для варианта Премиум почти в два раза дороже варианта Эконом, и почти в полтора раза варианта Стандарт (таблица 14).

Таблица 14 – Примерная смета обустройства скважины с адаптером

Наименование оборудования и материалов, видов работ	Единица измерения	Кол-во	Цена руб.	Эконом	Стандарт	Премиум
				Сумма руб.	Сумма руб.	Сумма руб.
1.Насос SQ-2-70 "Grundfos"220В.	шт.	1	57 600,00			57 600,00
2.Насос STS-1014 "Speroni" 220В.	шт.	1	26 300,00		26 300,00	
3.Насос 3SDM 1,8/27 "GeoPump" 220В.	шт.	1	18 800,00	18 800,00		
4.Гидропневмоаккумулятор V=100л "Wester"	шт.	1	7 500,00	6 000,00		
5.Гидропневмоаккумулятор V=100л "Nema"	шт.	1	9 500,00		9 500,00	
6.Гидропневмоаккумулятор V=100л "Reflex"	шт.	1	12 500,00			12 500,00
7.Реле давления РМ-5 "Италия"	шт.	1	2 800,00	2 800,00		
8.Реле давления MDR 21/6 "Condor".	шт.	1	5100,00		5100,00	
9.Реле давления MDR-5-8 "Condor".	шт.	1	5500,00			5 500,00
10.Кабель электрический водостойкий	п/м	40	140,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00
11.Каб.муфта термоусадочная 3*4	шт.	1	1300,00	1300,00	1300,00	1 300,00
12.Труба Д.32мм. ПНД "Россия"	п/м	35	110,00	3850,00		
13.Труба Д.40мм. ПНД "Россия"	п/м	35	120,00		4 200,00	
14.Труба Д.40мм. Пластик ПНД "Unidelta"	п/м	35	170,00			5 950,00
15.Переходники, вентили, крепежи, краны	комплект.	1	9500,00	9500,00	9500,00	9 500,00
16.Трос страховочный. 3мм. нерж.	п/м	32	70,00	2240,00		
17.Трос страховочный. 4мм. нерж.	п/м	32	90,00		2880,00	2 880,00
18.Шланг армированный TF-1000.	шт.	1	1400,00	1400,00	1400,00	1 400,00
19.Обратный клапан.	шт.	1	600,00	600,00	600,00	600,00
20.Адаптер и крышка.	шт.	1	16500,00	16500,00	16500,00	16 500,00
Итого оборудование:				68 590,00	82 880,00	119330,0
Вид работ:						
Земляные работы (траншея к дому).	м/к	2	3000,0	6000,0	6000,0	6000,0
Сварка муфты кессона.	шт.	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Пуско-наладочные работы.	шт.	1	3000,0	3000,0	3000,0	3000,0
Монтаж оборудования.	комплект.	0	0,0	17147,5	20720,0	29832,5
Итого работы:				26147,5	29720,0	38832,5
Дополнительные работы:						
Транспортные расходы.				2000,00	2000,00	2000,00
Всего по смете:				96 737,50	114 600,00	160162,50

Следует отметить тот факт, что обустройство скважин на воду независимо от вариантов обустройства не будет требовать значительного объёма материальных затрат ООО "Бурвод", так как значительная часть материалов, оборудования и техники имеется на предприятии (рисунок 18, рисунок 19 и рисунок 20).



Рисунок 18– Материалы



Рисунок 19 – Оборудование



Рисунок 20 – Буровая установка БА 15.06

Стратегия интенсивного роста позволит предприятию не только проводить бурение водяных скважин, но и проводить комплекс мероприятий по установке водоподъемного оборудования и вспомогательных устройств.

При разработке стратегии исходим из того, что будет необходимость найма дополнительных специалистов для выполнения данного вида работ.

Рекомендуем ввести новые должности:

1) строителя-проектировщика, который будет разрабатывать проекты и получать разрешения в государственных органах на их ввод;

2) специалист по контрольно-измерительным приборам и автоматики, в обязанности которого будет входить организация, контроль наладки, технического обслуживания и ремонта контрольно-измерительных приборов и автоматики, а также монтаж оборудования и обеспечения его бесперебойной работы и исправного состояния.

Таким образом, реализация стратегии интенсивного роста ООО «Бурвод» позволит населению работать с одной организацией - ООО

«Бурвод», так как на рынке бурения артезианских скважин на воду в Амурской области ни одна из организаций не занимается одновременно и бурением скважин, и их обустройством (заказчику приходилось обращаться в несколько организаций для выполнения всего комплекса работ).

ООО «Бурвод» при заключении договора на выполнение работ будет закупать оборудование и материалы за счет средств заказчика, полученных предоплатой. Также предусмотрен вариант, при котором заводы-изготовители при больших объемах соглашаются предоставлять материалы и оборудование под реализацию (не будет необходимости в предоплате заказчиков) и возможно предоставление заказчикам рассрочек на оплату.

Календарный план разработки стратегии интенсивного роста ООО«Бурвод» представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Календарный план разработки стратегии интенсивного роста по обустройству водяных скважин.

Наименование работ	2017 г.			2018 г.			2019 г.			2020 г.			2021 г.		
1.Разработать бизнес-план по данному виду деятельности															
2.Подбор и обучение персонала															
3.Проведение рекламной кампании															
4 Запуск услуги															

Прогнозируется, что завершение обеспечивающих реализацию стратегии мероприятий будет в 4-м квартале 2018 – 1-м квартале 2019. Начиная с 2-го квартала 2018 предполагается полноценный запуск предложенного мероприятия стратегии в действие, что обеспечит ООО «Бурвод» повышение уровня конкурентоспособности на рынке Амурской области.

3.2 Разработка стратегии интенсивного роста ООО "Бурвод" по предоставлению услуг монтажа автономной канализации

Альтернативная стратегия ООО «Бурвод» - стратегия интенсивного роста ООО «Бурвод» по предоставлению услуг монтажа автономной

канализации. Канализационное обеспечение является одной из основных составляющих домашнего комфорта. Современная канализация дома обеспечивает с помощью септиков нормальный отвод и ликвидацию сточных вод. (рисунок 21) Для ее нормального функционирования необходимо обеспечить стабильную организацию сточной системы. Современная автономная канализация неоспоримо нуждается в септике, - специальном элементе биомеханической очистки сточных вод. Частная канализация предусматривает использование двух видов септиков:

- накопительных, то есть требующих периодической проверки;
- действующих на биологической основе.

Использование последнего наиболее целесообразно, так как более надежен и экологически безопасен. Основа фильтрации - биологически активные препараты, суть которых - размножение особых бактерий, оказывающих разлагающее воздействие на сточные воды.

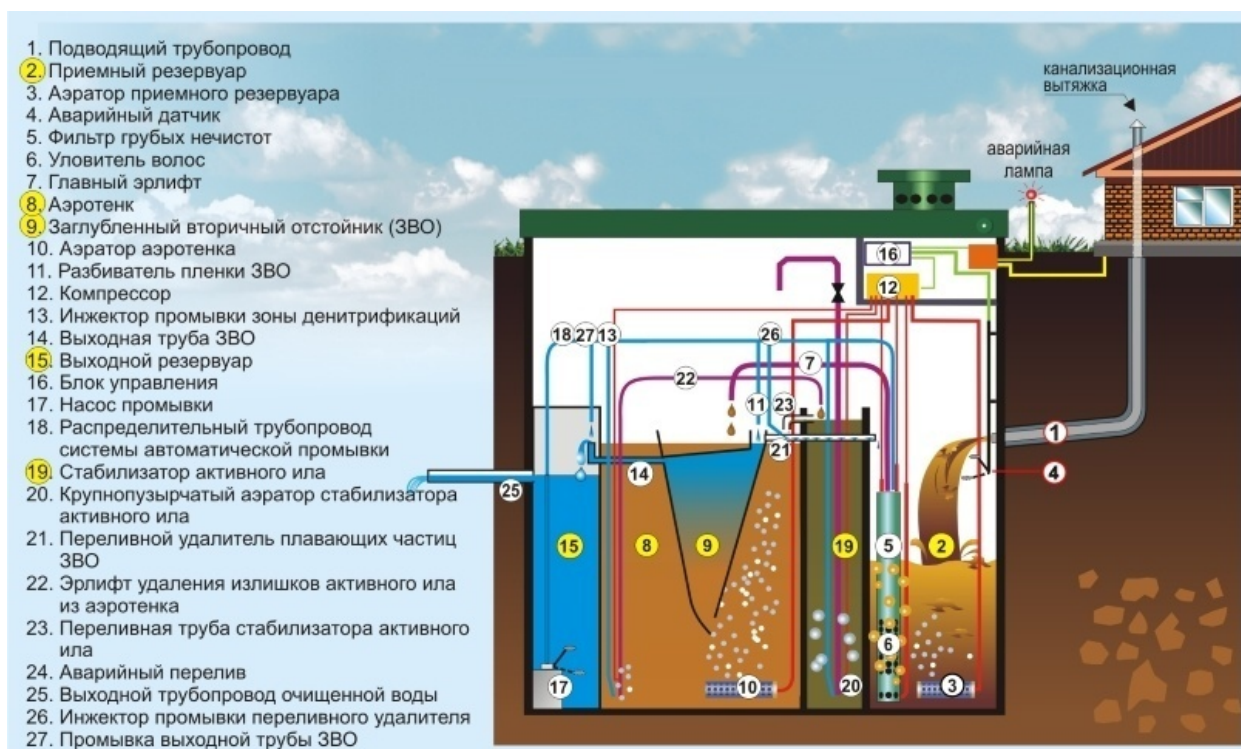


Рисунок 21 – Схема работы автономной канализации

В настоящее время производители предлагают большой ассортимент разнообразных очистных систем для автономных канализаций. Принцип

работы аэробных станций практически одинаков для всех моделей, однако, по цене станции могут сильно отличаться.

Стратегия интенсивного роста ООО «Бурвод» по предоставлению услуг монтажа автономной канализации предполагает для владельцев частных домов, которые хотели бы подобрать эффективную и относительно недорогую установку для переработки стоков, установку станции глубокой биологической очистки, выпускаемую под маркой Юнилос Астра 5, так как этот септик наиболее оптимален по цене/качество.

Септики Юнилос пользуются заслуженной популярностью на российском рынке. Особенно часто покупатели приобретают станции Астра 5, которые прекрасно подходят для обслуживания дома, где планируется проживание пяти человек. При использовании этой станции в доме можно установить стандартный набор сантехники, в том числе и стиральную, и посудомоечную машины. Станция Астра, рассчитана на обслуживание пяти человек, способна переработать до 1000 литров стоков бытового характера.

Вода на выходе достаточно чистая (степень очистки составляет 98-99%), чтобы ее можно было использовать в хозяйственных целях. А излишки активного ила являются неплохим органическим удобрением для сада и огорода.

Автономная канализация Астра 5 – это довольно компактная установка, корпус которой выполнен из прочного полипропилена. Внутри же корпус разделен на несколько сообщающихся отсеков: самый большой отсек – приемный. В процессе работы местной канализации он аккумулирует стоки и одновременно выполняет функции септического отстойника. В этой камере частицы нерастворенных веществ, плотность которых превышает воды, оседают на дно. Тут же происходят процессы первичной биологической очистки, при этом применяется принцип анаэробного брожения.

После первичного отстаивания осветленная вода поступает во вторую камеру, которая оборудована аэратором. Назначение этого устройства – насыщение жидкости кислородом. Это необходимо для обеспечения

нормальной жизнедеятельности бактерий-аэробов. Так как в этой камере используется принцип аэробной биологической очистки, в процессе «работы» бактерий происходит разложение органических включений, содержащихся в стоках.

Еще одна камера используется для сбора ила, излишек которого неизбежно образуется в процессе работы станции. Здесь происходит осаждение взвесей и ила, в котором содержатся бактерии и простейшие, принимающие участие в процессах очистки. Чтобы вода выходила из септика максимально очищенной используется резервный отстойник, тут происходит дополнительное отстаивание уже практически чистой воды (рисунок 22).

Перемещение воды между камерами в процессе работы установки осуществляется по пластиковым трубкам посредством подаваемого компрессором воздуха.



Рисунок 22 – Автономная канализация Астра 5 с дренажным колодцем

Основные достоинства септика: высокая степень очистки поступающих стоков, корпус выполнен из прочного полипропилена, толщина его стенок составляет 20 мм, поэтому он способен выдержать серьезные нагрузки. Септик работает практически без участия хозяев и требует минимума внимания, излишки ила могут быть использованы для удобрения огородных и садовых растений. Простой монтаж. Автономная канализация может быть

установлена и подключена в течение 1 дня. При изготовлении септика Юнилос Астра 5 используются только качественные комплектующие, поэтому автономная канализация является очень надежной и отличается продолжительным сроком стабильной работы; при использовании септика не придется заботиться о теплоизоляции, толстые стенки корпуса обеспечивают низкую теплоотдачу. К минусам установки следует отнести энергозависимость. Однако при недлительных отключениях качество очистки стоков не страдает. Еще одним недостатком можно признать довольно высокую цену. Хотя по сравнению с другими аэробными установками, стоимость септиков Юнилос Астра доступна.

Обслуживается септик Юнилос Астра 5 будет работать без сбоев, если обслуживание установки будет проводиться регулярно. Поскольку работы по проведению очистки станции Юнилос Астра 5 несложны, обслуживание установки вполне можно выполнить самостоятельно.

Чтобы провести обслуживание Юнилос Астра 5, не потребуется привлекать спецтехнику в виде ассенизаторской машины. Провести работы по откачке ила можно при помощи встроенного насоса.

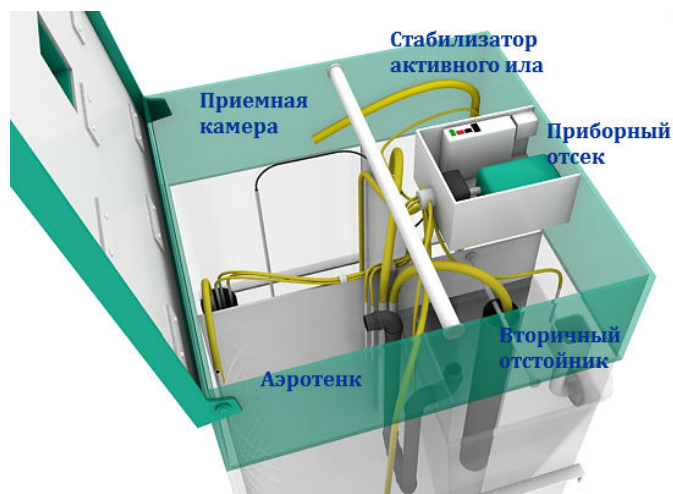


Рисунок 23 – Автономная канализация Астра 5

Составим примерную смету (таблица 16) на монтаж системы автономной канализации Астра-5. В состав сметы будут входить стоимость материалов, а также оплаты работы. Ориентировочная цена составит 140645,00 рублей.

Таблица 16– Смета на монтаж системы автономной канализации Астра

Наименование оборудования и материалов, видов работ	Единица измерения	Кол-во	Цена руб.	Сумма руб.
1.Очистная установка "Астра"5 с мал.крышкой.	комплект	1	98200,0	98200,0
2.Емкость для насоса.	шт.	1	4500,0	4500,0
3. Аварийный сигнализатор	комплект	1	3500,0	3500,0
4. Доставка очистной установки	комплект	1	4000,0	4000,0
5. Пенопласт 1000x1000x50	шт.	6	170,0	1020,0
6.Труба ПВХ, диаметр 110мм стен.3,2мм	п/м	5	180,0	900,0
7.Цемент М-500	мешок.	5	300,0	1500,0
8.Песок строительный	а/м	1	7500,0	7500,0
9.Насос дренажный.	шт.	1	5900,0	5900,0
10.Кабель ПВС 3x1,5(насос)	п/м	10	75,0	750,0
11.Утеплитель, диаметр 110мм. Энергофлекс.	п/м	5	185,0	925,0
12.Транспортно-экспедиционные расходы		1	3000,0	3000,0
Стоимость материалов по смете:				131695,0
Работа				
1.Монтаж очистной установки.	шт.	1	20000	20000,0
2.Прокладка ПВХ д.110мм.и д.160мм.	п/м	5	150	750,0
3.Монтаж дренажного или фекального насоса.	шт.	1	2400	2400,0
4.Разработка песка.	мет.куб.	5	660	3300,0
5.Пуско-наладочные работы	комплект	1	2500	2500,0
Стоимость работ по смете:				28950,0
Итого по смете:				160645,0

Приблизительная стоимость монтажа системы автономной канализации Астра - 5 составит 160645,00 руб., из которых сама очистная установка Астра - 5 стоит 98200,00 рублей.

Разработка стратегии интенсивного роста будет иметь ряд недостатков в виде того, что часть необходимого оборудования и материалов на предприятии не имеется и нужно будет заказывать их на заводе или у посредников. Для этого нужны дополнительные инвестиции.

Конкуренция в предоставлении услуг по монтажу автономных канализаций достаточно плотная. На рынке существует несколько крупных организаций достаточно давно находящиеся в этой сфере.

При разработке стратегии исходим из того, что будет необходимость найма дополнительных специалистов для выполнения данного вида работ. Будет необходимость найма бригады для монтажа автономной канализации.

Таблица 17 – Календарный план разработки стратегии интенсивного роста

Наименование работ	2017 г.				2018 г.				2019 г.				2020 г.				2021 г.			
1.Разработать бизнес-план по данному виду деятельности																				
2.Подбор и обучение персонала																				
3.Проведение рекламной кампании																				
4.Запуск услуги																				

Прогнозируется, что завершение обеспечивающих реализацию стратегии мероприятий будет в 4-м квартале 2018 – 1-м квартале 2019. Начиная с 2-й половины 2018 предполагается полноценный запуск предложенного мероприятия стратегии в действие.

3.3 Экономическая эффективность стратегий интенсивного роста ООО "Бурвод"

Для внедрения стратегий роста в ООО "Бурвод" не требуется привлечения дополнительного инвестирования, все расходы на реализацию стратегий рекомендуем осуществлять из собственных средств предприятия.

С учетом потребностей населения проведен расчет экономической эффективности стратегии интенсивного роста по предоставлению услуг обустройства артезианских скважин. В таблице 18 предоставлены виды, количество, сметная стоимость за единицу и выручка за год, планируемых выполненных работ предприятия в 2018 г. связанные с внедрением новой стратегии. Так как именно с 2018 г. по календарному плану планируется полноценный запуск услуги.

Таблица 18– Выручка за 2018-й год

Наименование работ	Кол-во обустроенных скважин, ед.	Сметная стоимость за единицу, руб.	Выручка за весь год, руб.
Обустройство скважины летним вариантом, Эконом	4	48011,5	192046
Обустройство скважины летним	6	53918,75	323512,50

вариантом, Стандарт			
Продолжение таблицы 18			
Наименование работ	Кол-во обустроенных скважин, ед.	Примерная сметная стоимость за единицу, руб.	Выручка за весь год, руб.
Обустройство скважины летним вариантом, Премиум	4	90456,25	361825
Обустройство скважины с применением кессона, Эконом	8	121850,00	974800
Обустройство скважины с применением кессона, Стандарт	5	136525,50	682627,50
Обустройство скважины с применением кессона, Премиум	3	183025,50	549076,50
Обустройство скважины с применением адаптера, Эконом	5	96737,50	483687,50
Обустройство скважины с применением адаптера, Стандарт	6	114600,00	687600
Обустройство скважины с применением адаптера, Премиум	4	160162,50	640650
ИТОГО			4895825

Прогнозируемая выручка от обустройства скважин на воду в первый год работы 4895825 руб.

Проведен расчет расходов на обустройство скважин на воду для населения.

Затраты на оборудование и материалы за 2018 г. в сметах на обустройство скважин в пункте оборудование и материалы заложена 30% наценка, поэтому сметная стоимость на материалы и оборудование разделена на 130% . Далее проведем расчёт затрат на материалы и оборудование за весь год (таблица 19).

Таблица 19– Затраты на материалы и оборудование за 2018-й год

Наименование работ	Кол-во обустроенных скважин, ед.	Примерная сметная стоимость на материалы и оборудование за единицу, руб.	Затраты на материалы и оборудование за одно обуво, руб.	Затраты на материалы и оборудование за весь год, руб.
Обустройство скважины летним вариантом, Эконом	4	24490	18838,46	75353,85
Обустройство скважины летним вариантом, Стандарт	6	29535	22719,23	90876,92
Обустройство скважины летним вариантом, Премиум	4	52565	40434,62	161738,50
Обустройство скважины с применением кессона, Эконом	8	83480	64215,38	256861,50
Обустройство скважины с применением кессона, Стандарт	5	95220	73246,15	292984,60
Обустройство скважины с применением кессона, Премиум	3	132420	101861,50	407446,20
Обустройство скважины с применением адаптера, Эконом	5	68590	52761,54	211046,20
Обустройство скважины с применением адаптера, Стандарт	6	82880	63753,85	255015,40
Обустройство скважины с применением адаптера, Премиум	4	119330	91792,31	367169,20
ИТОГО				2118492

Прогнозируемые затраты на материалы и оборудование в предоставлении услуг по обустройству скважин на воду в первый год работы 2118492 руб.

Затем проведен расчет затрат предприятия на оплату труда в 2018 г. Бригада будет работать на сдельной форме оплаты, а именно 10% от полной сметной стоимости. Это значит, что затраты на оплату труда составят 10% от выручки предоставления услуг по обустройству скважин.

$4895825 * 0,1 = 489582,5$ руб.- расходы предприятия за 2018 г. на оплату труда бригаде, осуществляющей обустройство скважин на воду.

Далее проведен расчёт расходов предприятия на рекламу и маркетинг в 2018 г. (таблица 20).

Таблица 20– Затраты на рекламу и маркетинг

Вид рекламы	Стоимость рекламы, в руб.
Интернет-реклама	100000
Реклама на телевидение	60000
Реклама на радио	30000
Наружная реклама	60000
Итого	250000

Затраты на рекламу в 2018 г. обойдутся предприятию в 250000 руб.

Также проведен расчёт прочих расходов: транспортные расходы, расходы на связь и т.д. На это выделен 1% от выручки.

$4895825 * 0,01 = 48958,25$ руб. - прочие расходы предприятия на предоставлении услуг по обустройству скважин на воду.

В конце проведен расчёт налоговых отчислений. Так как предприятие находится на упрощенной системе налогообложения, предприятие заплатит еще 6% от сумм, поступивших на расчетный счет:

$4895825 * 0,06 = 293749,50$ руб. - налоговые расходы предприятия за 2018 г. от внедрения стратегии роста.

Суммируем все расходы, чтобы посчитать себестоимость за 2018 г.

Таблица 21– Итоговые расходы за 2018-й год

Наименование расходов	Расходы в денежном эквиваленте, в руб.
1. Материальные расходы	2118492
2. Расходы на оплату труда	489582,5
3. Расходы на рекламу	250000
4. Прочие расходы	48958,25
5. Налоговые расходы	293749,50
Итого	3200782,25

Общая величина расходов за 2018 г. на реализацию стратегии роста в ООО «Бурвод» составит 3200782,25 руб.

Представим в таблице 22 прогнозируемую чистую прибыль за 2018 год от реализации предложенной стратегии роста.

Таблица 22– Прогнозируемая чистая прибыль в 2018 г.

Показатель	Значение, в руб.
Выручка	4895825,00
Расходы	3200782,25
Чистая прибыль	1695042,75

Прогнозируемая чистая прибыль в первый год работы составит 1695042,75 руб.

Спрогнозируем увеличение чистой прибыли на 10% в каждый последующий год разработки стратегии, за счет рекламы, узнаваемости предприятия и маркетингу из уст в уста.

Таблица 23– Прогнозируемая чистая прибыль.

Год	Чистая прибыль, в руб.
2018	1695042,75
2019	1864547,00
2020	2051001,75
2021	2256101,90
Итого	7866692,65

В итоге внедрение разработки интенсивного роста на предоставлении услуг по обустройству скважин принесет ООО «Бурвод» 7866692,65 руб. дополнительной прибыли в период 2017-2021 гг, без учета привлечения новых клиентов на бурение скважин и процентов от банковских депозитов. Можем делать вывод, что стратегия эффективна.

Перейдём к экономической эффективности стратегии роста по монтажу автономной канализации.

Спрогнозируем планируемое количество выполненных работ и выручку после запуска услуги за 2018 г.(таблица 24).

Таблица 24 – Выручка за 2018 г. от предоставления услуг по монтажу автономных канализаций.

Наименование работ	Количество выполненных работ	Ориентировочная сметная стоимость за единицу, в руб,	Выручка за год, в руб.
Монтаж автономной канализации	20	160945	3218900

В первый год после запуска услуги прогнозируемая выручка составит 3218900 руб.

Посчитаем расходы за 2018 г. после внедрения стратегии интенсивного роста по предоставлению услуг на монтаж автономных канализаций.

Для начала посчитаем материальные расходы, как и в первой стратегии, на материалы и оборудование заложена 30% наценка. В таблице 25 предоставлены материальные расходы за 2018 г.

Таблица 25 – Материальные расходы за 2018-й год

Наименование работ	Количество выполненных работ	Ориентировочная сметная стоимость на материалы и оборудование, в руб	Реальные затраты на материалы и оборудование, в руб.	Материальные расходы за год, в руб.
Монтаж автономной канализации	20	131695	101303,85	2026077

Материальные расходы в первый год после запуска услуги составят 2026077 руб.

Посчитаем прогнозируемые затраты предприятия на оплату труда за 2018 г. Бригада будет работать на сдельной форме оплаты, а именно 10% от полной сметной стоимости. Это значит, что затраты на оплату труда составят 10% от выручки предприятия

$3218900 * 0,1 = 321890$ руб. - расходы предприятия за 2018 г. на оплату труда бригаде, осуществляющей монтаж автономных канализаций.

Следующим этапом посчитаем затраты на рекламу и маркетинг (таблица 26).

Таблица 26– Затраты на рекламу и маркетинг за 2018 г.

Вид рекламы	Стоимость рекламы, в руб.
Интернет-реклама	60000
Реклама на телевидение	40000
Наружная реклама	50000
Итого	150000

Затраты на рекламу в 2018 г. обойдутся предприятию по данной услуге в 150000 руб.

Посчитаем прогнозируемые прочие расходы (транспортные расходы, расходы на связь и т д). На это выделим 1% от выручки.

$3218900 * 0,01 = 32189$ руб. - прочие расходы предприятия на предоставлении услуг по монтажу автономных скважин.

И в завершение подсчета расходов за 2018 г., посчитаем налоговые отчисления. Так как предприятие находится на упрощенной системе налогообложения, мы заплатим еще 6% от сумм, поступивших на расчетный счет.

$3218900 * 0,06 = 193134$ руб. - налоговые расходы предприятия от внедрения стратегии интенсивного роста.

Суммируем все расходы, чтобы посчитать себестоимость по предоставлению услуг на монтаж автономных канализаций за 2018 год. Таблица 27– Итоговые расходы за 2018-й год на предоставление услуг по монтажу автономных канализаций.

Наименование расходов	Расходы в денежном эквиваленте, в руб.
1. Материальные расходы	2026077
2. Расходы на оплату труда	321890
3. Расходы на рекламу	150000
4. Прочие расходы	32189
5. Налоговые расходы	193134
Итого	2723290

В первый год после запуска продукции прогнозируемые расходы 2723290 рублей.

Предоставим в таблице 28 прогнозируемую чистую прибыль за 2018 год от реализации предложенной стратегии роста.

Таблица 28– Прогнозируемая чистая прибыль за 2018 г.

Показатель	Значение, в руб.
Выручка	3218900
Расходы	2723290
Чистая прибыль	495610

Прогнозируемая чистая прибыль в первый год работы составит 495610 руб.

В последующие годы (2019-2021гг.) спрогнозируем увеличение количества выполненных работ до 30 монтажей в год , за счет рекламы, узнаваемости предприятия и маркетингу из уст в уста, вследствие чего чистая прибыль за год увеличится на треть. В таблице 29 представлена чистая прибыль за каждый год и за весь период внедрения стратегии интенсивного роста по предоставлению услуг монтажа автономных канализаций.

Таблица 29 – Чистая прибыль за каждый год и весь период разработки стратегии роста.

Год	Чистая прибыль, в руб.
2018	495610
2019	743415
2020	743415
2021	743415
Итого	2725855

В итоге от внедрения разработки интенсивного роста на предоставлению услуг по монтажу автономных канализаций принесет ООО «Бурвод» 2725855 руб. дополнительной прибыли в периоде 2017-2021 гг., без учета привлечения новых клиентов на бурение скважин и процентов от банковских депозитов. Может делать вывод, что стратегия эффективна.

Таким образом, экономическая эффективность от реализации стратегии интенсивного роста по предоставлению услуг по обустройство скважин на воду и монтажу автономных скважин принесет предприятию 10592547 руб. дополнительной прибыли в течение 5 лет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегическое планирование – одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные члены будут лишены чёткого способа оценки цели и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование предполагает закреплённый порядок планирования. Среди них выделяются такие этапы, как выработка миссии, разработка целей компании, анализ и оценка внешней и внутренней среды, разработка и анализ стратегических альтернатив, а также выбор стратегии. Результатом стратегического планирования является стратегический план, в котором конкретизируются мероприятия в увязке с временем, исходя из необходимости увеличения уровня конкурентоспособности организации.

Выделяются три базовых группы стратегий – интенсивные, интеграционные и диверсификационные. При этом, любой стратегический план основывается на определённых принципах, среди которых такие принципы, как комплексности, интеграции, системности, непрерывности, динамичности, сбалансированности, иерархичности и других. Выбор конкретной стратегии обуславливается конкретными потребностями организации, исходя из достижения оптимума эффекта.

ООО «Бурвод» является коммерческой организацией, основной профиль которой – предоставление услуг по бурению скважин на воду и производство прочих сопутствующих услуг.

Проведённый анализ внешней среды на макроуровне показал, что объёмы строительных работ увеличиваются, вместе с ростом работ увеличиваются и инвестиции в строительную отрасль. На предприятие

оказывают разнообразное влияние политические, экономические, социокультурные и технологические факторы. Проведенный Pest-анализ позволил выявить возможности и угрозы для деятельности ООО «Бурвод». Предприятию необходимо использовать такие возможности, как проведение тендеров и конкурсов на строительные и подрядные услуги, поддержку государством населения и отрасли, посредством реализации государственных программ, государственное регулирование конкуренции предприятию необходимо использовать.

Среди угроз очень большую опасность для ООО «Бурвод» представляет угроза развития конкурентами технологий.

Анализ внутренней среды ООО «Бурвод» показал, что особенностью его хозяйственной деятельности является небольшой масштаб, а также неустойчивость финансовых результатов, что выражается в чистых убытках на всем рассматриваемом периоде. Объем работ на предприятии ежегодно снижается, что обусловлено снижением спроса на услуги предприятия, а также резким скачком цен на используемые в данной деятельности импортные материалы.

Однако проведенный анализ финансовой устойчивости ООО «Бурвод» позволил сделать вывод о том, что во всем периоде исследования на предприятии наблюдался максимальный уровень устойчивости, то есть, несмотря на допущенные убытки, ООО «Бурвод» сохраняет свой уровень финансовой устойчивости, что позволяет ему не привлекать со стороны заёмных средств.

По результатам выбора вида базовой стратегии роста, выбрана базовая стратегия интенсивного роста. В рамках предложенной стратегии предложены два мероприятия к реализации – предоставление услуг по обустройству артезианских скважин и монтажу автономных канализаций. Длительность реализации предложенной стратегии составляет 5 лет, по результатам реализации стратегии возможно ожидать увеличения объёмов дополнительной чистой прибыли на 10,6 млн. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амурская область в цифрах: Краткий статистический сборник/Амурстат-Благовещенск, 2016.– 322 с.
- 2 Амурский статистический ежегодник 2016: Статистический сборник/Амурстат.-Благовещенск, 2016. – 536 с.
- 3 Астринский, Д. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский, В. Наноян //Экономист. – 2014. – № 12. – С. 55-57.
- 4 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер, 2013. – 416 с.
- 5 Варианты обустройства скважины[Электронный ресурс]: офиц. сайт. - Режим доступа :<http://abissinsk.ru/articles/varianty-obustroystva-skvazhiny.html> - 10.06.2017
- 6 Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. :Гардарика, 2013. – 296 с.
- 7 Власова, Л. К. Перспективное развитие / Л. К. Власова // Экономика и жизнь. – 2013. – № 21. – С. 21 – 22.
- 8 Голованова, С. А. Конкурентная политика в период кризиса / С. А. Голованова // Вопросы экономики. – 2013. – № 3. – С. 54 – 58.
- 9 Гордеева, М. А. Корпоративный финансовый центр / М. А. Гордеева // Экономика и жизнь. – 2013. – № 9. – С. 16 – 17.
- 10 Гусев, Ю.В. Стратегическое управление / Ю.В. Гусев. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 234 с.
- 11 Динамика курса доллара США [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.banki.ru/products/currency/usd/> (дата обращения: 17.05.2017)
- 12 Дракер, П.Ф. Управление нацелено на результат / П.Ф. Дракер. – М.: Дело, 2014. – 246 с.
- 13 Ефимова, Е.А. Стратегический менеджмент / Е.А. Ефимова. – М.:

Окей-книга, 2014. – 110 с.

14 Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2013. – 416 с.

15 Золотов, В. Стратегическое планирование на предприятии / В. Золотов // Консультант директора, 2016. – №24. – С.18-24.

16 Зуб, Т.А. Стратегический менеджмент / Т.А. Зуб. – М.: Проспект, 2015. – 432 с.

17 Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании / Г. Керцнер. – М.: ДМК Пресс, 2014. – 320 с.

18 Кондратьев, В. В. Культура и экономическое развитие / В. В. Кондратьев // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – № 1. – С. 24 – 25.

19 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приёмы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишен, 2015. – 144 с.

20 Кочергов, В. Г. Антикризисные решения / В. Г. Кочергов // Экономика и жизнь. – 2011. – № 6. – С. 17 – 19.

21 Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле / Л. И. Кравченко. – М.: Новое знание, 2015. – 512 с.

22 Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 624 с.

23 Купцов, М. Стратегический менеджмент / М. Купцов. – М.: РИОР, 2013. – 192 с.

24 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2015. – 432 с.

25 Лясников, Н. Стратегический менеджмент / Н. Лясников. – М.: КноРус, 2015. – 256 с.

26 Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2014. – 224 с.

27 Малюк, В. Стратегический менеджмент. Организация

- стратегического развития / В. Малюк. – М.: Юрайт, 2016. – 362 с.
- 28 Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 288 с.
- 29 Маурик, Дж. Эффективный стратег / Дж. Маурик – М. : Инфра-М, 2013. – 207 с.
- 30 Минайчев, А. С. Пути развития малого сектора экономики / А. С. Минайчев // Экономика и жизнь. – 2013. – № 18. – С. 5-6.
- 31 Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - Спб: Питер, 2013. – 336 с.
- 32 Мустяца, А. Г. Анализ ключевых подходов к формированию конкурентных стратегий компании / А. Г. Мустяца // Экономика XXI века. – 2013. – № 4. – С. 59 – 68.
- 33 Обустройство скважины на воду под ключ [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - Режим доступа :<http://vodopod-em.ru/obustrojstvo-skvazhiny> - 10.06.2017
- 34 Палкина, Е.С. Методологические принципы управления реализацией стратегии роста компании / Е.С. Палкина // Вестник ТГУ. – 2015. – №2. – С. 70-79.
- 35 Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2013. – 496 с.
- 36 Поделинская, И. А. Стратегическое планирование / И. А. Поделинская, М. В. Бянкин. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2015. – 55 с.
- 37 Савельева, Н. Стратегический менеджмент / Н. Савельева. – М.: Феникс, 2013. – 384 с.
- 38 Савченко, А. Стратегический менеджмент / А. Савченко. – М.: РИОР, 2014. – 228 с.
- 39 Септик Астра - автономная канализация юнилос [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - Режим доступа :<http://www.uni-los.ru/astra.html> - 10.06.2017

- 40 Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2014. – 174 с.
- 41 Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – М.: Инфра-М., 2014. – 432 с.
- 42 Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. – М.: Юрайт, 2016. – 362 с.
- 43 Тебекин, А. Стратегический менеджмент / А. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 320 с.
- 44 Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. –М. : ИНФРА-М, 2014. – 928 с.
- 45 Уваров, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Уваров, А.А. Лаптев, М.: Дело и сервис, 2014. – 208 с.
- 46 Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента / К. Уолш. – М.: Дело, 2013. – 362 с.
- 47 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: «Дело», 2015. – 448 с.
- 48 Характеристики септика Юнинос Астра 5 и правила его эксплуатации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - Режим доступа :<http://septikmaster.ru/astra-5-septik.html> - 10.06.2017.
- 49 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2013. – 320 с.
- 50 Шмарова, Е. А. Бизнес-план предприятия / Е.А. Шмарова // Экономика и жизнь. – 2013. – № 12. – С. 16-18.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные средства ООО«Бурвод»

Осн. средства	Нач. остаток		08	Оборот		Оборот		Кон. остаток	
	Дебет	Кредит		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит		
Автомобиль 390945 - 460 , инв.№: 000000037			739,990.00	739,990.00			739,990.00		
Автомобиль ЗИЛ -131 , инв.№: 000000021	250,000.00						250,000.00		
Автомобиль КАМАЗ 5511 (самосвал) , инв.№: 00000018	50,000.00						50,000.00		
Автомобиль МАЗ 500 буровая 1 БА -15 В , инв.№: 000000038			145,000.00	145,000.00			145,000.00		
Автомобиль МАЗ -5334 1 БА 15В (Специал. буровая) , инв.№: 00000016	200,000.00						200,000.00		
Автомобиль Урал 4320 -40 длиннбазовый с КМУ , инв.№: 00000019	3,853,000.00						3,853,000.00		
Автоприцеп ГКБ 8352 , инв.№: 000000039			30,000.00	30,000.00			30,000.00		
Блок контейнер на шасси , инв.№: 000000009	985,000.00						985,000.00		
Буровая установка БА 15,06 , инв.№: 00000008	7,300,000.00						7,300,000.00		
Буровая установка ПБУ -2-321 на шасси Урал , инв.№: 00000015	5,570,890.47						5,570,890.47		
Буровая установка УРБ -2 А 2 ЗИЛ -131 , инв.№: 00000041			110,000.00	110,000.00			110,000.00		
Вагон дом , инв.№: 24	20,000.00						20,000.00		
Дом вагон , инв.№: 00000012	30,000.00						30,000.00		
Комплект мебели , инв.№: 000000002	11,745.00						11,745.00		
Компрессорная станция ПКС -5-25 А , инв.№: 00000017	289,000.00						289,000.00		
Компрессорная станция КВ 12/12 , инв.№: 00000003	953,875.00						953,875.00		
Компрессорная станция КВ 12/12 , инв.№: 00000004	929,999.00						929,999.00		
Моноблок Lepovo + МФУ RICOH , инв.№: 00000042			34,453.00	34,453.00			34,453.00		
Планшет ASUS N 100 , инв.№: 000000028	18,199.00						18,199.00		
Погрузчик Экскаватор КСМГ Z 30-25 , инв.№: 00000022	1,650,000.00						1,650,000.00		
Полуприцеп СЗАП 93271-01 , инв.№: 00000011	750,000.00						750,000.00		
Принтер RICO H -100 , инв.№: 00000027	3,399.00						3,399.00		
Прицеп ГКБ -817 , инв.№: 00000040			30,000.00	30,000.00			30,000.00		
Самосвал 583102 , инв.№: 00000013	2,188,700.00						2,188,700.00		
Сидельный тягач КАМАЗ 65116 , инв.№: 00000010	1,525,000.00						1,525,000.00		
Системный блок , инв.№: 000000024	18,899.00						18,899.00		
Системный блок , инв.№: 000000025	18,899.00						18,899.00		
Трактор МТЗ -82 колесный , инв.№: 00000023	40,000.00						40,000.00		
Трактор колесный МТЗ-80 , инв.№: 00000020	25,000.00						25,000.00		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская финансовая отчётность ООО «Бурвод»

A06



ИНН 2801136536

КПП 280101001 Стр. 001



Форма по КИД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0

Отчетный период (код) 34

Отчетный год 2016

ОБЩЕСТВО СОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
" БУРВОД "

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД

42.21

Код по ОКПО

85119205

Форма собственности (по ОКФС)

16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)

65

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ)

384

На 12 страницах

с приложением документов или их копий на

листах

Достоверность и полноту сведений, указанных
в настоящем документе, подтверждаю:

- 1 1 – руководитель
2 – уполномоченный представитель

САФРОНОВА
АНЖЕЛЛА
ВИТАЛЬЕВНА

(фамилия, имя, отчество* руководителя
(уполномоченного представителя) полностью)

Подпись

Дата

2017

Наименование документа.
подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код)

на страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001 0710002

0710003 0710004

0710005 0710006

с приложением документов или их копий на листах

Дата представления документа

Зарегистрирован за №

Фамилия, И. О.*

Подпись

* Отчество при наличии

** При наличии





ИНН 2801136536
КПП 280101001 Стр. 002



Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 675014

Субъект Российской Федерации (код) 28

Район _____

Город БЛАГОВЕЩЕНСК Г

Населенный пункт
(село, поселок и т.п.) _____

Улица (проспект,
переулок и т.п.) ПИОНЕРСКАЯ УЛ

Номер дома
(владения) 206

Номер корпуса
(строения) _____

Номер офиса _____





ИНН 2801136536

КПП 280101001 Стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	8 7 6 6	1 1 1 5 5	1 4 5 9 2
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	8 7 6 6	1 1 1 5 5	1 4 5 9 2
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	8 0 0 8	1 0 4 9 5	7 3 8 5
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	2 4 6 0	2 5 0 2	7 0 7 3
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 2 0 0 0	1 2 6 0 0	8 1 0 0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 0 5	1 2 9 3	2 6 7
	Прочие оборотные активы	1260	1 1	2	4
	Итого по разделу II	1200	2 2 6 8 4	2 6 8 9 1	2 2 8 2 9
	БАЛАНС	1600	3 1 4 5 0	3 8 0 4 6	3 7 4 2 1





ИНН 2801136536

КПП 280101001 Стр. 004



ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 2	1 2	1 2
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 8 5 7 9	3 5 6 6 0	3 7 2 1 7
	Итого по разделу III	1300	2 8 5 9 1	3 5 6 7 2	3 7 2 2 9
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Пасвой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			





ИНН 2801136536

КПП 280101001 Стр. 005



Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Засмные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	2 8 5 9	2 3 7 4	1 9 2
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	2 8 5 9	2 3 7 4	1 9 2
	БАЛАНС	1700	3 1 4 5 0	3 8 0 4 6	3 7 4 2 1

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах

2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

3 Заполняется некоммерческими организациями





ИНН 2801136536
КПП 280101001 Стр. 006



Расшифровка отдельных показателей бухгалтерского баланса

Лист представляется при наличии расшифровок

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 октября предыдущего года	На 31 октября года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
Нематериальные активы (стр. 1110), в том числе:					
		11101			
		11102			
		11103			
Результаты исследований и разработок (стр. 1120), в том числе:					
		11201			
		11202			
Нематериальные поисковые активы (стр. 1130), в том числе:					
		11301			
		11302			
Материальные поисковые активы (стр. 1140), в том числе:					
		11401			
		11402			
Основные средства (стр. 1150), в том числе:					
	ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ	11501	8 7 6 6	1 1 1 5 5	1 4 5 9 2
		11502			
		11503			
Доходные вложения (стр. 1160), в том числе:					
		11601			
		11602			
Финансовые вложения (стр. 1170), в том числе:					
		11701			
		11702			
		11703			
		11704			
Отложенные налоговые активы (стр. 1180), в том числе:					
		11801			
		11802			
Вписываемые показатели (стр. 1185), в том числе:					
		11851			
		11852			





ИНН 2801136536
КПП 280101001 Стр. 007



Расшифровка отдельных показателей бухгалтерского баланса

Лист представляется при наличии расшифровок

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	Лист представляется при наличии расшифровок		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
Прочие внеоборотные активы (стр. 1190), в том числе:					
		11901			
		11902			
		11903			
Запасы (стр. 1210), в том числе:					
	МАТЕРИАЛЫ	12101	8 0 0 8	1 0 4 9 5	7 3 8 5
		12102			
		12103			
		12104			
		12105			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (стр. 1220), в том числе:					
		12201			
Дебиторская задолженность (стр. 1230), в том числе:					
	РАСЧЕТЫ С ПОКУПАТЕЛЯМИ И ЗАКАЗЧИКАМИ	12301	0	1 1 2 5	6 2 6 7
	РАСЧЕТЫ ПО НАЛОГАМ И СБОРАМ	12302	2 3 1 2	1 2 0 1	6 3 9
	РАСЧЕТЫ ПО СОЦИАЛЬНОМУ СТРАХОВАНИЮ И ОБЕСПЕЧЕНИЮ	12303	6	8	5 3
	РАСЧЕТЫ С ПОДОТЧЕТНЫМИ ЛИЦАМИ	12304	1 6	1 8	2 2
	РАСЧЕТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПО ПРОЧИМ ОПЕРАЦИЯМ	12305	1 2 4	1 5 0	9 1
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) (стр. 1240), в том числе:					
	ДЕПОЗИТНЫЕ СЧЕТА	12401	1 2 0 0 0	1 2 6 0 0	8 1 0 0
		12402			
		12403			
Денежные средства и денежные эквиваленты (стр. 1250), в том числе:					
	РАСЧЕТНЫЕ СЧЕТА	12501	2 0 5	1 2 9 3	2 6 7
		12502			
Вписываемые показатели (стр. 1255), в том числе:					
		12551			
		12552			
Прочие оборотные активы (стр. 1260), в том числе:					
	РАСХОДЫ БУДУЩИХ ПЕРИОДОВ	12601	1 1	2	4
		12602			
		12603			



+



+



ИНН 2801136536

КПП 280101001 Стр. 008



Расшифровка отдельных показателей бухгалтерского баланса

Лист представляется при наличии расшифровок

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	Лист представляется при наличии расшифровок		
			На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
Прочие внеоборотные активы (стр. 1190), в том числе:					
		11901			
		11902			
		11903			
Запасы (стр. 1210), в том числе:					
		12101			
		12102			
		12103			
		12104			
		12105			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (стр. 1220), в том числе:					
		12201			
Дебиторская задолженность (стр. 1230), в том числе:					
	РАСЧЕТЫ С РАЗНЫМИ ДЕБИТОРАМИ И КРЕДИТОРАМИ	12301	2		
		12302			
		12303			
		12304			
		12305			
Финансовые вложения (за иск. почнем денежных эквивалентов) (стр. 1240), в том числе:					
		12401			
		12402			
		12403			
Денежные средства и денежные эквиваленты (стр. 1250), в том числе:					
		12501			
		12502			
Вписываемые показатели (стр. 1255), в том числе:					
		12551			
		12552			
Прочие оборотные активы (стр. 1260), в том числе:					
		12601			
		12602			
		12603			





ИНН 2801136536

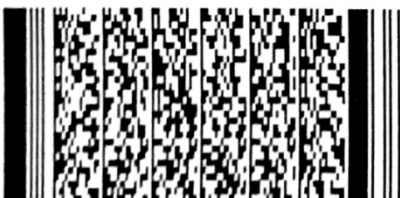
КПП 280101001 стр. 009



Расшифровка отдельных показателей бухгалтерского баланса

Лист представляется при наличии расшифровок

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
Вписываемые показатели (стр. 1435), в том числе:					
	<input type="text"/>	14351			
	<input type="text"/>	14352			
Прочие долгосрочные обязательства (стр. 1450), в том числе:					
	<input type="text"/>	14501			
Заемные средства (стр. 1510), в том числе:					
	<input type="text"/>	15101			
Кредиторская задолженность (стр. 1520), в том числе:					
	РАСЧЕТЫ С ПОСТАВЩИКАМИ И ПОДРЯДЧИКАМИ И	15201	(3 8 2)	(5 0)	(3 2 0)
	РАСЧЕТЫ ПО НАЛОГАМ И СБОРАМ	15202	2 4 0 1	1 5 1 9	4 1 9
	РАСЧЕТЫ ПО СОЦИАЛЬНОМУ СТРАХОВАНИЮ И ОБЕСПЕЧЕНИЮ	15203	1 6 3	1 5 6	
	РАСЧЕТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА	15204	1 5 9	1 7 8	2 7
	РАСЧЕТЫ С ПОДОТЧЕТНЫМИ ЛИЦАМИ	15205	4	1	6 6
	РАСЧЕТЫ С РАЗНЫМИ ДЕБИТОРАМИ И КРЕДИТОРАМИ	15206	5 1 3	5 6 9	
	<input type="text"/>	15207			
Доходы будущих периодов (стр. 1530), в том числе:					
	<input type="text"/>	15301			
Оценочные обязательства (стр. 1540), в том числе:					
	<input type="text"/>	15401			
	<input type="text"/>	15402			
Вписываемые показатели (стр. 1545), в том числе:					
	<input type="text"/>	15451			
	<input type="text"/>	15452			
Прочие краткосрочные обязательства (стр. 1550), в том числе:					
	<input type="text"/>	15501			



+



+



ИНН 2801136536

КПП 280101001 Стр. 010



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	2 8 8 8 8	3 5 7 6 2
	Себестоимость продаж	2120	(3 4 4 4 6)	(3 6 9 7 2)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(5 5 5 8)	(1 2 1 0)
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(5 5 5 8)	(1 2 1 0)
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	6 6 5	9 1 2
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	0	1 5 7
	Прочие расходы	2350	(1 3 0 1)	(1 6 0)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(6 1 9 4)	(3 0 1)
	Текущий налог на прибыль	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	(8 8 7)	(1 2 5 8)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(7 0 8 1)	(1 5 5 9)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода³	2500	(7 0 8 1)	(1 5 5 9)
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

3 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода».





ИНН 2801136536

КПП 280101001 стр. 011



Расшифровка отдельных показателей отчета о финансовых результатах

Лист представляется при наличии расшифровок

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
Выручка (стр. 2110), в том числе:				
	ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОСНОВНОЙ СИСТЕМОЙ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	21101	2 8 8 8 8	3 5 7 6 2
		21102		
Себестоимость продаж (стр. 2120), в том числе:				
	ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОСНОВНОЙ СИСТЕМОЙ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	21201	(3 4 4 4 6)	(3 6 9 7 2)
		21202		
Валовая прибыль (убыток) (стр. 2100), в том числе:				
	ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОСНОВНОЙ СИСТЕМОЙ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	21001	(5 5 5 8)	(1 2 1 0)
		21002		
Коммерческие расходы (стр. 2210), в том числе:				
		22101		
Управленческие расходы (стр. 2220), в том числе:				
		22201		
Прибыль (убыток) от продаж (стр. 2200), в том числе:				
	ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОСНОВНОЙ СИСТЕМОЙ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	22001	(5 5 5 8)	(1 2 1 0)
		22002		
Доходы от участия в других организациях (стр. 2310), в том числе:				
		23101		
Проценты к получению (стр. 2320), в том числе:				
	ПРОЦЕНТЫ К ПОЛУЧЕНИЮ	23201	6 6 5	9 1 2
Проценты к уплате (стр. 2330), в том числе:				
		23301		
Прочие доходы (стр. 2340), в том числе:				
	ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	23401	0	1 5 7
		23402		
		23403		
Прочие расходы (стр. 2350), в том числе:				
	ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ	23501	(1 3 0 1)	(1 6 0)
		23502		
		23503		



+



+



ИНН 2801136536

КПП 280101001 стр. 012



Расшифровка отдельных показателей отчета о финансовых результатах

Лист представляется при наличии расшифровок

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 2300), в том числе:				
	ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ОСНОВНОЙ СИСТЕМОЙ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	23001	(6 1 9 4)	(3 0 1)
		23002		
В том числе постоянные налоговые обязательства (активы) (стр. 2421), в том числе:				
		24211		
Изменение отложенных налоговых обязательств (стр. 2430), в том числе:				
		24301		
Изменение отложенных налоговых активов (стр. 2450), в том числе:				
		24501		
Прочее (стр. 2460), в том числе:				
	НАЛОГИ, УПЛАЧИВАЕМЫЕ В СВЯЗИ С ПРИМЕНЕНИЕМ СПЕЦИАЛЬНЫХ НАЛОГОВЫХ РЕЖИМОВ	24601	(8 8 7)	(1 2 5 8)
		24602		
		24603		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода (стр. 2510), в том числе:				
		25101		
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода (стр. 2520), в том числе:				
		25201		

