

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
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

— А.Васильева А.В. Васильева
«08» 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии роста ИП Хабарин Е.А.

Исполнитель
студент группы 372 - зб

Ирина 07.06.2018
(подпись, дата)

И.В. Корниенко

Руководитель
доцент, к.э.н.

Г.А. Заломская 07.06.2018
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

Г.А. Заломская 07.06.2018
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 07.06.2018
(подпись, дата)

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

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

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
- А.Васильева А.В. Васильева
«15» 03 2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Корниенко Ирины Вячеславовны

1. Тема бакалаврской работы: Разработка стратегии роста ИП Хабарин Е.А.

(утверждена приказом от 12.03.2018 № 573-ур)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 07.06.2018

3. Исходные данные к бакалаврской работе: учебники, учебные пособия, статьи, интернет-ресурсы

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Современные подходы в разработке стратегии организации;

2 Анализ внешней и внутренней среды ИП Хабарин Е.А.;

3 Разработка стратегии роста ИП Хабарин Е.А.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.):

Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчетность.

6 Дата выдачи задания: 15.03.2018

Руководитель бакалаврской работы: Заломская Г.А., доцент, к. э. н
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Консультант по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов): по экономической части Заломская Г.А., доцент, к. э. н
(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 15.03.2018

Ирина Корниенко
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 83 страниц, 40 таблиц, 9 рисунков, 49 источников.

СТРАТЕГИЯ РОСТА, ИП ХАБАРИН Е.А., ВНЕШНЯЯ И
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, АНАЛИЗ, КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА,
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ОРГАНИЗАЦИЯ

Целью данной работы является разработка стратегии роста для компании ИП Хабарин Е.А.

Задачами являются:

- рассмотреть современные подходы в разработке стратегии организации;
- рассмотреть экономическую характеристику ИП Хабарин Е.А;
- изучить внутреннюю и внешнюю среду организации;
- провести анализ и оценка конкурентных преимуществ организации и конкурентоспособность;
- определение стратегических альтернатив и стратегии роста для компании;
- разработка рекомендаций по реализации стратегии роста.

Объектом исследования в данной работе является коммерческая организация ИП Хабарин Е.А.

Период исследования охватывает 2015 – 2017 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Современные подходы в разработке стратегии организации	8
1.1 Привлекательность стратегической зоны хозяйствования	8
1.2 Стратегические альтернативы их варианты и комбинации стратегии организации	13
1.3 Управление стратегическими изменениями в организации	18
2 Анализ внешней и внутренней среды ИП Хабарин Е.А.	24
2.1 Краткая характеристика предприятия	24
2.2 Анализ внешней среды ИП Хабарин Е.А.	27
2.3 Анализ внутренней среды ИП Хабарин Е.А.	36
2.4 Анализ стратегий роста ИП Хабарин Е.А.	46
3 Разработка стратегии роста ИП Хабарин Е.А.	50
3.1 Разработка миссии, цели и стратегии ИП Хабарин Е.А.	50
3.2 Разработка стратегий роста ИП Хабарин Е.А.	52
3.3 Экономическая оценка эффективности	71
Заключение	75
Библиографический список	79
Приложение А	84

Исследования стратегического менеджмента всегда уделяли мало внимания малому и среднему бизнесу, так как собственники данных предприятий не обладают необходимым запасом времени и финансовых ресурсов, чтобы тщательно анализировать эффект своих действий и взвешивать возможные варианты развития.

Если в крупном бизнесе разработкой стратегии занимаются целые проектные группы, то на малых и средних предприятиях аналитическая работа часто заканчивается на стадии интуитивного формирования общего видения предприятия на ближайшие несколько лет.

В России стратегическое планирование в малом и среднем бизнесе не распространено, но усиление конкуренции, потеря рыночных позиций влияет на собственников предприятий и делает актуальным внедрение стратегических процессов. Прогнозирование развития компании невозможно учитывать без анализа внешней среды конкретной отрасли и понимания стратегического потенциала бизнеса, поэтому в связи с этим становится актуальным исследование, касающееся прохождений основных стадий стратегического процесса и разработки стратегии развития для малого и среднего бизнеса.

Целью данной работы является разработка стратегии роста для компании ИП Хабарин Е.А.

Задачами являются:

- рассмотреть организационно-правовую и экономическую характеристику ИП Хабарин Е.А.;
- изучить внутреннюю и внешнюю среду организации;
- исследовать бизнес-планирования на предприятии;
- провести анализ и оценка конкурентных преимуществ организации и конкурентоспособность;
- определение стратегических альтернатив и стратегии роста для компании;

- разработка рекомендаций по реализации стратегии роста.

Объектом исследования в данной работе является коммерческая организация ИП Хабарин Е.А.

Период исследования охватывает 2015 – 2017 гг.

Для подготовки первой части работы рассматриваются научные материалы, в первую очередь, таких авторов, как Ф. Аналоуи, А. Карами, А. Томпсона, А. Стрикленда и ряда отечественных и зарубежных исследований, касающихся особенностей стратегического менеджмента в малом и среднем бизнесе и использования методов стратегического анализа.

В первой главе работы рассматривается процесс формирования стратегического менеджмента в малом и среднем бизнесе, выделяются подходы к определению ключевых стадий стратегического процесса и стратегии роста бизнеса; анализируется ряд исследований, затрагивающих целесообразность использования стратегического менеджмента в малом и среднем бизнесе. Особое внимание уделяется теоретическим подходам формирования стратегии роста и подбору необходимых инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды, таких как PEST-анализ, 5 сил Портера, SWOT-анализ, цепочка ценности Портера, динамический метод оценки конкурентоспособности.

Во второй главе, состоящей из пяти частей, характеризуется деятельность компании, анализируется деятельность ИП Хабарина Е.А., рассматривается отрасль и производится диагностика внутренней среды компании; используются такие инструменты стратегического анализа, как PEST, 5 сил Портера.

В третьей главе оценивается текущее конкурентное положение компании с помощью динамического метода оценки конкурентоспособности и разрабатываются стратегические альтернативы с помощью SWOT-анализа, выбирается необходимая для внедрения стратегия роста бизнеса, а также вырабатывается комплекс мер по реализации стратегии роста для компании.

1 СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Привлекательность стратегической зоны хозяйствования

Современная концепция стратегического менеджмента предполагает при разработке стратегии организации выделение во внешней среде стратегических зон хозяйствования (СЗХ) и внутри организации — стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Стратегическое управление – одна из актуальных тем теории и практики управления. Исследованию проблем стратегического развития организаций посвящены многие научные работы.

Первоначально зарубежными, а затем и отечественными учеными обоснована необходимость стратегического управления организациями, разработаны методы, позволяющие осуществлять анализ стратегических возможностей и выработать уникальные стратегии.

В настоящее время наиболее популярными методами анализа стратегических возможностей являются: ситуационный анализ, STEP-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ.

При этом необходимо отметить, что эти методы не являются взаимоисключающими, а скорее взаимодополняющими, тем самым позволяя сформировать более полное информационное поле для принятия стратегических решений.¹

Поскольку в основе выбора конкретной стратегии развития организации лежит анализ внешних условий ее деятельности, то, по нашему мнению, исследовать эти условия при помощи вышеперечисленных методов целесообразно как в целом для организации, так и по каждой выделенной стратегической зоне хозяйствования (СЗХ).

¹¹ Бабич А.М.. Стратегический менеджмент. - М.: 2015. С.76.

СЗХ – это отдельный сегмент внешней среды организации, на который она имеет или хочет иметь выход. По мнению И. Ансоффа, А. Люкшинова, первым шагом в процессе формирования стратегии является определение соответствующих стратегических зон хозяйствования, их исследования вне связей со структурой организации или текущей продукцией.

Результатом подобного анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой области любой заинтересованной организации с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии.

Для анализа СЗХ примеряют ряд параметров:

- перспективы роста, которые определяются как темпами роста спроса, так и характеристикой жизненного цикла спроса;
- перспективы рентабельности;
- ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определенность и могут измениться;
- главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

На следующем этапе формирования стратегии развития организации для выбора стратегической позиции в каждой из этих зон и расчета баланса стратегических ресурсов в долгосрочной перспективе необходимо сравнить все интересующие предприятие зоны хозяйствования.

Удобным приемом сопоставления СЗХ является использование двухмерных матриц (матрица «БКГ», матрица «МакКинзи»).

При этом, учитывая высокий уровень нестабильности внешней среды для большинства организаций, целесообразнее пользоваться матрицей «МакКинзи» (рисунок 1), в которой зоны хозяйствования сопоставляются по двум интегральным параметрам: привлекательность СЗХ и позиция предприятия в конкуренции.²

² Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. - М.: КД Либроком, 2012. С.243

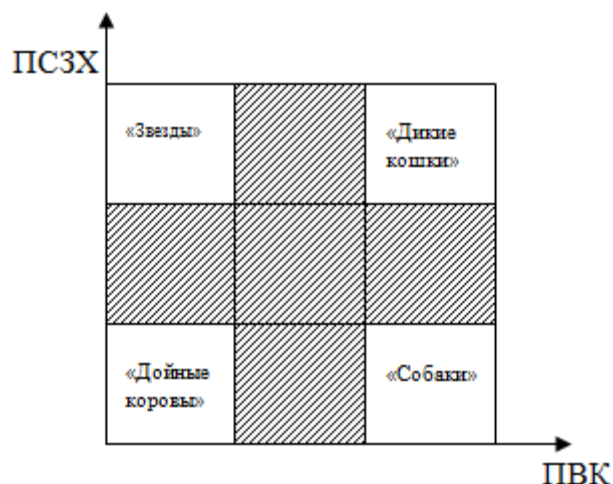


Рисунок 1- Матрица «МакКинзи»

Привлекательность СЗХ определяется по вышеприведенным параметрам, позиция предприятия в конкуренции – по результатам взаимодействия трех факторов: относительного уровня стратегических капиталовложений в СЗХ, конкурентной стратегии и мобилизационных возможностей предприятия. Оценка будущего конкурентного статуса делается на основе предположения, что в планируемых в настоящее время капиталовложениях, а также стратегии и возможностях организации не произойдет никаких изменений. Если будущий конкурентный статус исключительно прочен и привлекательность СЗХ велика, тогда управляющие должны решать, увеличивать ли вложение в данную СЗХ или стараться удержать эту выгодную позицию.

Ранг «звезды» сам по себе может оказаться недостаточным для выделения новых капиталовложений либо по той причине, что капиталовложения уже находятся на оптимальном уровне и добавочные средства не увеличат, а снизят рентабельность, либо потому, что существуют другие СЗХ, более достойные того, чтобы фирма вкладывала в них средства.

Если конкурентный статус слаб, а зона привлекательна, т.е. сложилась ситуация «дикая кошка», матрица предлагает выйти на позицию «звезды».³

Но может случиться так, что фирма не располагает ресурсами для осуществления оптимального объема стратегических капиталовложений либо ресурсы есть, но уже упущено время, чтобы можно было догнать других конкурентов, окопавшихся на этом рынке. При слабом конкурентном статусе и неважных перспективах («собака») необязательно следует уходить из данной зоны, так как ее синергетические связи с другими СЗХ могут требовать, чтобы она сохранялась даже при низкой эффективности.

В основу предложения по совершенствованию методического подхода к анализу внешней среды функционирования предприятия положено сочетание подходов И. Ансоффа относительно стратегической сегментации внешней среды и М. Портера, который определил, что целевое состояние предприятия определяется в результате анализа конкуренции в отрасли. Исходя из этих основополагающих положений с учетом отраслевых особенностей, предлагается следующий алгоритм стратегического анализа внешней среды функционирования автотранспортных предприятий (рисунок 2).



³³ Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. - М.: КД Либроком, 2013. С.432.

Рисунок 2 - Схема анализа внешней среды функционирования предприятия

Каждое действие предприятия возможно в том случае, когда среда допускает его осуществление. АТП, как и предприятия других отраслей, ищет во внешней среде сферы приложения своих усилий. Теоретические основы решения этой задачи раскрыты в трудах И. Ансоффа, который создал в начале 70-х годов прошлого столетия теорию стратегических зон хозяйствования и практически реализовал ее в компании «General Elektrics». По его мнению, «... стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход».

С практической точки зрения запросы потребителей автотранспортных услуг разнообразны по содержанию и различаются по объему. В связи с этим АТП для наиболее полного и качественного удовлетворения требований потребителей вынуждены специализироваться на предоставлении услуг определенного вида, т. е. концентрировать свою деятельность на определенном сегменте рынка, для определения которого производится сегментирование окружающего рынка автотранспортных услуг.

Сегментирование рынка – процесс многомерного деления всех потенциальных потребителей любой услуги на достаточно большие группы-сегменты рынка, каждая из которых имеет сходные запросы и приблизительно одинаковую ценовую чувствительность. При этом эти сходные запросы существенно отличаются от запросов других групп потенциальных потребителей.

Цель сегментирования – выявить в каждой группе потребителей сравнительно однородные потребности в услуге и, в соответствии с этим, разработать эффективную стратегию поведения предприятия по отношению к конкретному сегменту рынка.

Сегментирование рынка позволяет: – выбрать наиболее перспективный целевой рынок;

– в максимальной степени удовлетворить потребности покупателей в разнообразных товарах;

– выбрать оптимальную маркетинговую стратегию, основанную на анализе и понимании поведения потенциальных потребителей;

– более реалистично подходить к установлению целей;

– повысить эффективность принимаемых решений, обеспечивая их обоснование информацией о поведении потребителей на рынке;

– повысить конкурентоспособность как предлагаемых товаров, так и предприятия;

– оптимизировать маркетинговые затраты;

– уклониться от конкурентной борьбы или снизить ее остроту путем освоения незанятого сегмента рынка.

Таким образом, результатами сегментирования рынка являются всесторонние знания о сегменте и стратегии маркетингового поведения на нем. Стратегическая сегментация внешней среды предполагает прежде всего выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ) – важных сегментов окружения предприятия, состоящих из клиентов со схожими потребностями и одинаковой технологией их удовлетворения, на которые предприятие имеет или хочет получить выход

1.2 Стратегические альтернативы, их варианты и комбинации стратегии организации

В соответствии с рекомендациями И. Ансоффа, процесс стратегической сегментации внешней среды схематически может быть представлен в виде рисунка 3.

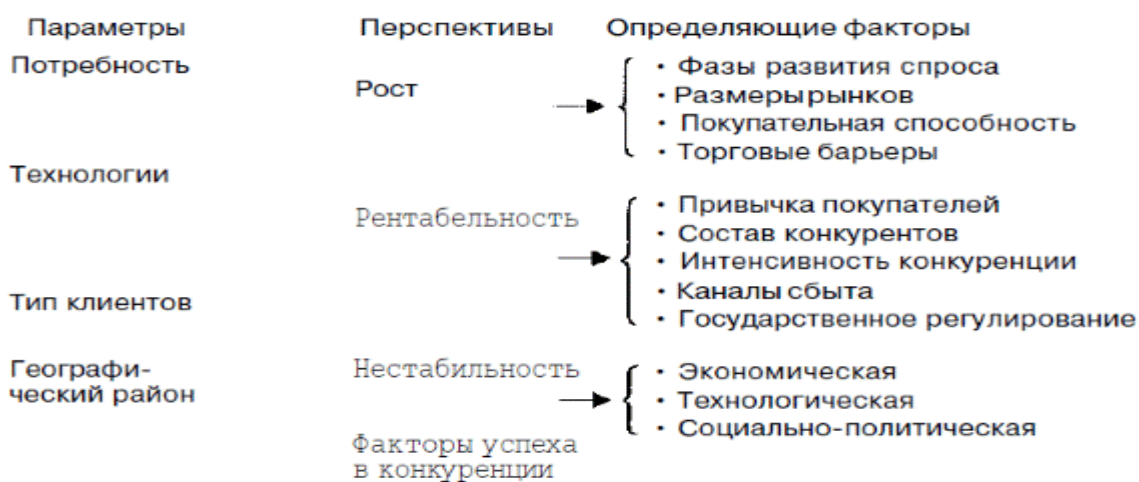


Рисунок 3 - Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования

Как видно из левой части рисунка, этот процесс начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять; затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов.

Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ.

Следующая классификация – по географии потребностей. В правой части рисунка – список факторов, которые могут быть совершенно различными в пределах двух стран. В пределах одной страны возможны региональные различия, которые должны учитываться путем дальнейшей сегментации рынка.

Особенностью функционирования предприятий автомобильного транспорта является то, что они функционируют в двух отраслях: первая отрасль – это та, в которой функционирует предполагаемая СЗХ, вторая – автомобильный транспорт.⁴

Первая отрасль определяет условия функционирования обслуживаемой СЗХ: фазы развития спроса, размер рынка, покупательную способность, привычки покупателей, каналы сбыта, экономическую и социально-политическую нестабильность. Эти параметры являются существенными внешними факторами функционирования автотранспортного предприятия.

⁴ Балашов, А.П. Основы менеджмента.. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. С.213

Вторая отрасль также определяет условия функционирования автотранспортных предприятий: состав конкурентов, поставщиков, технологию перевозок и т.д. И в первом, и во втором случаях для оценки влияния внешней среды функционирования предприятий используется отраслевой анализ. Однако степень глубины этого анализа в этих случаях различна.

Для установления параметров СЗХ, необходимых для их выбора, достаточно знать основные экономические характеристики отрасли: размер рынка, темп его роста и этапы жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад), каналы распределения продукции, скорость технологических изменений в производстве и темп разработки инновационных товаров; компактность размещения предприятия, его подразделений и потребителей; степень загрузки производственных мощностей; отраслевой уровень прибыльности; потребность в перевозках.

Признаками СЕБ являются: наличие определенного круга клиентов и заказчиков; наличие собственной миссии и системы целей, ее обеспечивающих; единство сферы деятельности, планирование которой осуществляется независимо от деятельности предприятия в целом; – наличие собственных конкурентов; наличие менеджера, который несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получение прибыли; оценка результатов деятельности системой натуральных и стоимостных показателей.

В качестве СЕБ в автотранспортном предприятии можно считать подразделение предприятия (бригада, автоколонна), обслуживающее одного или нескольких клиентов – грузоотправителей, маршрут перевозки пассажиров и т. д. Уровень агрегирования подразделений зависит, в основном, от двух факторов: технологического единства СЕБ и их размера. СЕБ должны иметь размеры, достаточные для самостоятельного независимого функционирования. С технологической точки зрения могут

объединяться СЕБ, имеющие взаимозаменяемый подвижной состав. Создание стратегических единиц бизнеса позволяет повысить эффективность процесса управления предприятием за счет:

- учета условий хозяйствования на уровне отдельных крупных подразделений, создания возможностей для более гибкого приспособления деятельности подразделений к потребителям, к внешней среде в целом;

- сокращения времени прохождения основной информации, ускорения принятия решений;

- мотивации работников в достижении результатов деятельности подразделений и предприятия. На завершающем этапе анализа внешней среды функционирования предприятия проводим отраслевой анализ, методику которого предложил М. Портер.

Определив закономерности формирования стадий стратегического процесса, остановимся на кратком анализе специфики существующих подходов к стратегии, являющейся ключевым элементом стратегического процесса, а затем охарактеризуем применение эталонных стратегий роста для малого и среднего бизнеса.

В работе Виттингтона представлен аналитический обзор различных подходов к стратегии, таких как классический, эволюционный, процессный и системный.

Классический подход основан на рациональности и анализе; был сформирован в 1960-е годы, чему способствовали работы американского историка бизнеса Чендлера и теоретика Ансоффа; при данном подходе стратегия носит формальный характер и ее задачей должны быть действия, направленные на максимизацию прибыли. Минцберг разработал сущность стратегического планирования, которая отражена в школе целевого или стратегического планирования. Подход сосредоточен на определении пути, расположенного между внутренними способностями компании и возможностями, открывающимися в конкурентной среде деятельности. В центре внимания оказались научные методы количественных исследований.

Были характерны такие аналитические инструменты, как анализ жизненного цикла, матрица роста/доли рынка BCG и матрица привлекательности стратегического положения, разработанная Mckinsey и General Electric. Наконец, в 1985 году Майкл Портер распространил теорию стратегии на конкурентные преимущества, стал основоположником классического подхода.

Эволюционный подход фокусирует внимание на поведении рынка и отмечает неопределенность внешней среды. Виттингтон предполагает, что в рамках подхода утверждается, что главным образом максимизацию прибыли обеспечивают рынки.

Процессный подход разработан в 1970-е годы Церттом, Мартом, Петтигрю и Минцбергом. Представители процессного подхода скептически относятся к рациональному формированию стратегии, но менее уверены, чем представители эволюционного подхода, в значимости роли рынков в максимизации прибыли.⁵

Системный подход базируется на классической философии, придающей большое значение ценности анализа. Минцберг определил взаимосвязь между школой непредвиденности поведения организаций и теорией стратегического менеджмента. Теоретики системного подхода уверены в способностях компании в выработке стратегических планов и их успешной реализации в среде деятельности компании (Whittington,2001).

На корпоративном уровне существует четыре набора эталонных стратегий: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и стратегии сокращения. К первой группе стратегий концентрированного роста можно отнести стратегии, выделяемые в матрице, разработанной Игорем Ансоффом и включающей такие элементы, как стратегия проникновения на рынок, стратегия развития товара, стратегия развития рынка и

⁵ Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента. - М.: Омега-Л, Эльга, 2012. С.534.

диверсификация. Данные стратегии также могут быть применены и для малого и среднего бизнеса с определенным набором ограничений, связанных с масштабом деятельности компании, затрагивающим малое число поставщиков и ключевых потребителей продукции.

Стратегия проникновения на рынок предполагает, что увеличение доли рынка происходит за счет увеличения доли нынешнего товарного рынка; стратегия развития рынка осуществляется за счет развития спроса на новых рынках; источником роста компании при стратегии роста является рост спроса на новые продукты, а стратегия диверсификации означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

Оценка стратегии роста должна осуществляться в определенном порядке, а именно путем наименьших затрат и наименьших сопротивлений, что подразумевает, что на начальном этапе всегда необходимо искать пути роста бизнеса уже на существующем рынке с существующим товаром.

В дальнейшей работе делается упор на внедрении стратегии развития рынка для компании малого и среднего бизнеса, занимающейся продажей пшеничной муки в секторе B2B. Для разработки стратегии необходимо понять наличие на рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты развития стратегии рынка включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции или поиск новых групп потребителей, не являющихся пока покупателями продукции компании. Стратегия развития рынка относится к категории высокочрезвычайных стратегий, так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегией низких цен, что, с одной стороны, может быть невыгодно для применения в условиях малого и среднего бизнеса, также Ансофф при описании стратегии развития рынка говорил, что она может осуществляться на быстрорастущем и ненасыщенном рынке, но при использовании отдельных элементов стратегии развития рынка, например, увеличения сбыта на отдельных малых сегментах рынка, проникновение на которые не требует значительных затрат, может быть целесообразно

условиям малого бизнеса. Ключевыми аспектами стратегии развития рынка являются каналы сбыта и маркетинговые активности.

Объединив подходы к внедрению стратегии развития рынка и специфику малого и среднего бизнеса, необходимо принять ряд мер, которые позволят компании осуществить стратегию роста за счет сохранения своих текущих конкурентных позиций и входа на новые рыночные сегменты.

1.3 Управление стратегическими изменениями в организации

Следовательно, стратегия — это мощное орудие, благодаря которому современное предприятие может противостоять изменяющимся условиям. Удачная стратегия и ее умелая реализация — самые верные признаки качественного управления. Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, а с другой — структура управления фирмой адекватна «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Стратегические изменения как процесс преобразования организации под воздействием некоторых внешних факторов являются основным составляющим стратегического менеджмента. Основное направление стратегических изменений — образование комплекса конкурентных преимуществ, обеспечивающие успех организации в долгосрочной перспективе. Сегодня, очевидно, что организации для удержания своих позиций на рынке и сохранения конкурентоспособности должны периодически вносить изменения в свою операционную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл организации уже не рассматривается как исключительное явление.⁶

Выполнение стратегии организации направлено на решение трех задач:

⁶ Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента. - М.: Омега-Л, Эльга, 2012. С.534.

1) В соответствии с реализуемой стратегией организации, определение приоритетности административных задач в относительной значимости их выбранной стратегии.

2) Оценка соответствия выбранной стратегии и внутренним процессам организации с целью ориентации деятельности организации на осуществление принятых стратегических решений. Необходимо наличие соответствия по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников, др.

3) В соответствии с реализуемой стратегией определение стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии. Проведение необходимых изменений способствует тому, что на организации создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к качественному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются важными при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй — организационная культура.

Стратегические изменения в организационной структуре позволяют:

— разработать современную организационную структуру, адекватно и оперативно реагирующую на изменения в окружающей среде;

— для долгосрочной эффективной деятельности организации внедрить выбранную стратегию;

- управленцев организации освободить от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением;
- улучшить эффективность принимаемых решений;
- в целях повышения конкурентоспособности организации, привлечь сотрудников компании в творческую деятельность.

В свою очередь, организационной культуре стратегические изменения позволяют:

- сформулировать новую философию организации;
- при принятии управленческих решений и их исполнении сотрудниками, сформулировать новые ценности;
- для сотрудников организации разработать новые правила этикета как внутри организации, так и за ее пределами.

Данные задачи позволяют компании правильно управлять стратегическими изменениями.

При внедрении стратегии организация сталкивается с такой проблемой, как сопротивление изменениям со стороны персонала. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования и опасаются изменения привычного образа жизни, а также имеют свою точку зрения о том, как надо осуществлять изменения. Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой реструктуризации неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов и норм. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы имеет различные причины. Важнейшая задача руководителя — выявление истинных причин сопротивления на основе сбора и анализа информации. Можно выделить экономические, организационные, личные, социально-политические причины. Основными причинами сопротивления персонала изменениям являются: угроза потери дохода, потери рабочего места, льгот; консерватизм, сложившиеся стереотипы, недостаточно гибкое мышление;

инертность, пассивность; отсутствие необходимых знаний, профессиональных навыков; различие в целях отдельных социальных групп внутри коллектива; отсутствие мотивации к изменениям; несогласие с формами и способами проведения изменений; борьба за ресурсы в процессе изменений.

Сопротивление стратегическим изменениям усиливается: отсутствием конкуренции, свободы творчества; наличием дорогостоящего оборудования; самомнением, самодовольством людей; невозможностью применить силы в другом месте. Сопротивление приводит к организационному застою, запаздыванию изменений и осуществлению их в ситуации цейтнота, создает стремление к их пересмотру, сведению на нет.

К сожалению, верного способа, который помог бы управленцам гарантированно достичь преодоления сопротивления организационным изменениям, не существует, равно как не существует и единственно правильной модели внедрения организационных изменений. К наиболее популярным моделям управления изменениями на сегодня следует отнести: модель Коттера (Kotter's 8 step model), модель компании «Дженерал Электрик», модель Джика (Jick's model) и модель Левина. Каждая из этих моделей акцентирует внимание на определенных моментах организационных изменений, выделяя ключевые факторы и процессы, которые должны соблюдаться при проведении организационных изменений и преодолении сопротивления соответственно.

Можно предложить следующие методы преодоления сопротивления персонала.

1) Информирование и общение. Данный метод подразумевает открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Также предполагается использование различных методов передачи информации: индивидуальные беседы, выступление перед группой, меморандумы и доклады.

2) Вовлечение персонала и сотрудничество, обратная связь. Говоря об управлении информированностью и изучении вовлеченности, необходимо

также учесть, что информационный поток не может быть односторонним: персонал должен иметь возможность высказать свое мнение.

3) Переговоры и соглашения. Это наиболее эффективный метод борьбы с групповым сопротивлением организационным изменениям, который подразумевает выявление интереса той или иной группы (как правило, это коллектив определенного департамента или «прослойка» менеджеров) и достижение соглашения о сотрудничестве на основе общих целей и ориентиров — лучший стимул к уменьшению сопротивления.

4) Делегирование полномочий. Определите наиболее заинтересованные в изменениях стороны и сделайте их «агентами» изменений.

5) Методы принуждения: увольнение, кадровые перестановки и назначения. Метод может служить определенным предупреждением другим противникам изменений при разрозненном, несистемном сопротивлении.

6) Обеспечение дополнительного стимула. Для проведения организационных изменений важна должная мотивация сотрудников. При этом не обязательно мотивация должна быть материальной — необходимо правильно выявить потребности сотрудников для стимулирования их к действиям в процессе организационных изменений.

7) Психологические методы, применяемые в тех случаях, когда отношение сотрудника трансформировалось в стереотипное восприятие или даже в доминанту. Существует ряд методов, позволяющих проводить эффективную коррекцию любых доминант. Это — естественная коррекция, использование автоматизма, запрещение, замена старой доминанты на новую.

8) Программы по оздоровлению персонала. Одним из эффективных способов для повышения лояльности персонала к организации и, соответственно, понижению сопротивления организационным изменениям, особенно в сложных климатических условиях Крайнего Севера, является реализация программ по оздоровлению персонала.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ИП ХАБАРИН Е.А

2.1 Краткая характеристика предприятия

ИП Хабарин Е.А. «Такси Фаэтон» - один из ведущих операторов корпоративного такси. Юр. адрес г. Благовещенск, 50 лет Октября, 239. Служба Такси работает с 2005 года и является одной из популярных в городе. Автопарк состоит из собственных и привлечённых автомобилей. Предприятие «Такси Фаэтон» работает в сфере «Пассажирский легковой автотранспорт»

Такси «Фаэтон» – это официальное такси сегмента эконом. Такси работает по тарифу "эконом" на комфортных иномарках (Октавия, Теана, Камри, Суперб, Мондео) среднего и большого D класса не старше 4-х лет. Все до единого, автомобили имеют боковые и фронтальные подушки безопасности.

ИП Хабарин Е.А. также обслуживает юридические лица. Одновременно может быть подано до 5 автомобилей (по договору с юр. лицом).

В качестве своих конкурентных преимуществ компания выделяет три отличия от других служб такси: низкий тариф, отсутствие скрытой наценки и тарифной лжи.

ИП Хабарин Е.А. предлагает широкий спектр услуг:

- поездки по городу Благовещенску и области и за её пределами;
- встречи и проводы в аэропорты и на вокзалы;
- курьерские услуги;
- услугу «Трезвый водитель»;
- предоставление автомобилей бизнес-класса;
- предоставление минивенов, микроавтобусов и автобусов;
- обслуживание делегаций и свадеб;

– обслуживание юридических и физических лиц.

В таблице 1 представим основные экономические показатели ИП Хабарин Е.А. за 2015 – 2017 г.г.

Таблица 1 – Анализ основных экономических показателей ИП Хабарин Е.А. за 2015 – 2017 г.г.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г. (+,-)	2017 г. к 2016 г. (+,-)	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1. Выручка, тыс. руб.	1590	12181	12454	10591	273	766,10	102,24
2. Себестоимость, тыс. руб.	1384	10643	10509	9259	-134	769,00	98,74
3. Прибыль, тыс. руб.	13	452	980	439	-354	3476,92	21,68
4. Фонд оплаты труда тыс. руб.	574	1139	1719	565	580	198,43	150,92
5. Среднемесячная оплата труда, руб./чел	9561	10547	11938	986	1391	110,31	113,19
6. Численность работников, чел.	5	9	12	4	3	180,00	133,33
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-2	108	755	110	-33	-5400,00	69,44
8. Собственный капитал, тыс. руб.	10	11	11	1	0	110,00	100,00
9. Рентабельность капитала, %	-20	981,82	681,82	1001,82	-300	-4909,10	69,44
10. Оборотные средства, тыс. руб.	1935	1529	4002	-406	2473	79,02	261,74
11. Рентабельность продаж, %	0,82	3,71	0,79	2,89	-2,92	452,44	21,29

На основании данных, приведенных в таблице 1, основных экономических показателей деятельности ИП Хабарин Е.А. за 2015 – 2017 г.г., можно сделать вывод о том, что предприятие находится в

удовлетворительном состоянии. Подтверждением данного факта является увеличение объема продаж на протяжении всего анализируемого периода. Так в 2017 году по сравнению с 2016 годом объем продаж увеличился на 273 тыс. руб. или 2,4 % и составил 12 454 тыс. руб. Увеличение выручки, прежде всего, связано привлечением новых клиентов, посредством расширения объема реализуемых услуг.

За весь анализируемый период не наблюдается однозначного количества персонала в организации. Это связано с особенностями торгового процесса ИП Хабарин Е.А. В 2017 году произошло увеличение численности на 3 чел.

Прибыль от продаж за анализируемый период не имеет однозначной тенденции. По данным таблицы видно, что на 2016 год прибыль выросла до 452 тыс. руб., а к 2017 году она снизилась на 354 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом и фактически составила 980 тыс. руб. на что главным образом повлияла экономическая ситуация в стране.

Фонд оплаты труда на 2016 год увеличился и составил 565 тыс. руб., а в 2017 году увеличился на 580 тыс. руб. Среднемесячная оплата труда на протяжении всего анализируемого периода увеличивается. На данный фактор повлияло следующее: увеличение прожиточного минимума, увеличение потребительской корзины, повышение цен, являются неоспоримыми факторами для увеличения среднемесячной заработной платы сотрудникам.

Рентабельность продаж на протяжении анализируемого периода снижается. В 2016 году она снизилась на 0,33 %, а в 2017 снизилась на 2,93 %. Возможными причинами является инфляционный рост затрат, который опережает выручку, снижение цен, увеличением норм затрат. Данный факт является неблагоприятной тенденцией. Для исправления положения необходимо проанализировать вопросы ценообразования, ассортиментную политику, существующую систему контроля затрат.

В 2015 году ИП Хабарин Е.А. получил убыток в размере 2 тыс. руб. В 2016 году финансовое положение улучшилось, и индивидуальный

предприниматель получил прибыль в размере 108 тыс. руб., что говорит о постепенном восстановлении хозяйственной деятельности.

Увеличение чистой прибыли играет большую роль в деятельности каждого хозяйственного субъекта, а именно, повышает экономический потенциал, способствует повышению платежеспособности и финансовой независимости предприятия, способствует росту объема реализации и прибыли без увеличения размера заемных средств.

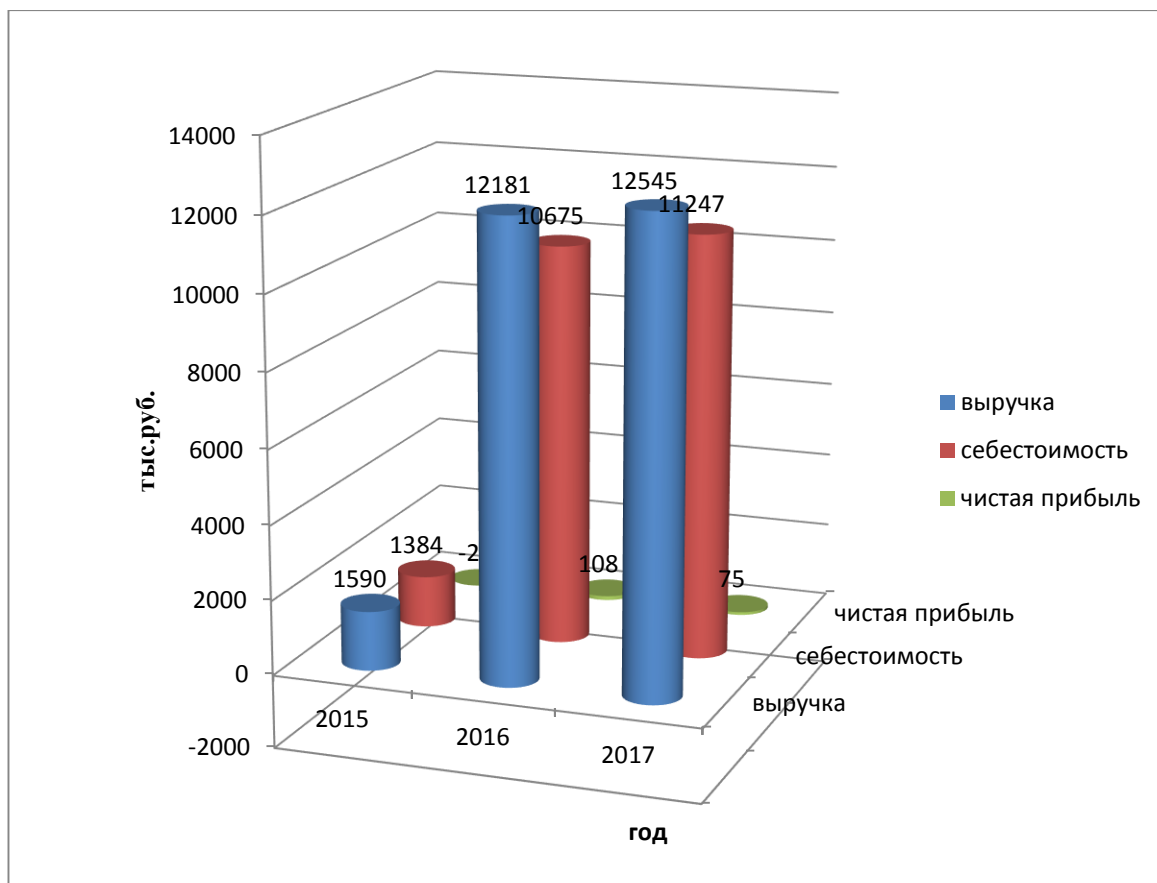


Рисунок 4 – Динамика основных экономических показателей, тыс.руб.

Из рисунка 4 видно, что динамика основных экономических показателей ИП Хабарин Е.А. практически по всем показателям положительная, исключением является чистая прибыль – она снижается в 2017 г.

В результате видим, что экономическое положение ИП Хабарин Е.А. можно оценить как стабильно развивающееся, деятельность прибыльна.

Поэтому предприятие способно вести инвестиционную деятельность на рынке.

2.2 Анализ внешней среды ИП Хабарин Е.А.

Сегментом рынка для услуг, которые реализует ИП Хабарин Е.А., с географической точки зрения является рынок Амурской области.

Направление, по которому выбрано работает ИП Хабарин Е.А., обусловлено тем, что в данный момент в городе Благовещенске находится порядка 15 организаций такси, но ни одно из них не имеет единого автопарка с идентичными автомобилями. Они все работают как операторские службы, являясь лишь связующим звеном между заказчиком (пассажиром) и водителем такси. Исходя из этого, ни одна организация такси в городе Благовещенске не имеет единой системы контроля и управления над людьми, которые работают на данную фирму.

В рамках выделенного сегмента рынка покупателями услуг предприятия являются: юридические и частные лица. Сегодня большинство людей из разных в городе все больше и больше пользуются услугами такси. В большинстве случаев это связано с высокой занятостью людей. Как известно, целевая аудитория такси очень велика: мужчины и женщины; взрослые и дети; подростки и старики.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важны потребительские

предпочтения определяются с помощью социальной компоненты анализа. Последним фактором является технологический компонент.

Целью ее исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Таблица 2 - PEST - анализ ИП Хабарин Е.А.

<p>Политические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - политическая обстановка в стране и Амурской области; - национальные программы; - развитие законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность. 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - рост темпов инфляции; - ценовая конкуренция; - увеличение доходов целевой группы; - налоги; - инвестиции; - рост цен на энерго- и теплоносители - рост цен на топливо - уровень интенсивности конкуренции на рынке.
<p>Технические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - уровень изношенности оборудования; - применение новых технологий в производстве машин. - совершенствование существующих и производство новых машин 	<p>Социальные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - применение системы мотивации и стимулирования труда работников; - уровень культурного развития персонала; - деловые игры, тренинги, тестирования - приверженность покупателей к определенной марке товара - возрастание интересов к социальным проблемам.

Вывод: Анализ PEST - факторов позволяет сделать вывод о том, что влияние факторов внешней среды оказывает довольно существенную роль на деятельность и развитие предприятия.

Налоговая политика прямым образом влияет на деятельность предприятия. Это проявляется в том, что уровень налогов и налоговая система в целом влияют на размер прибыли организации. Для того чтобы бизнес развивался, необходимо, чтобы налоги были щадящими.

Что же касается технологий, применяемых в производстве машин, то они устарели, а новые технологии применяются, но не в том объеме, в котором бы хотелось, так как не хватает финансовых средств.

Про влияние социальных факторов можно сказать следующее: более привлекательные системы мотивации и стимулирования труда работников, оплата труда, карьерный рост на других фирмах иногда подталкивают персонал к добровольному увольнению в связи с устройством на новую более престижную должность.

Необходимо отметить, что заработная плата работников ИП Хабарин Е.А. зависит от объемов услуг, то есть величины выручки. Можно сделать вывод, что прибыль персонала напрямую зависит от прибыли всего предприятия.

Различные тренинги, деловые игры, тестирования на предприятии не проводятся, возможно, поэтому уровень культурного развития находится на среднем уровне и персонал предприятия слишком мал, но все же наблюдается сплоченность коллектива.

Наибольшую угрозу для ИП Хабарин Е.А. представляют экономические факторы. Поскольку экономический кризис в стране породил на предприятии новые проблемы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Сегментом рынка для услуг, которые реализует ИП Хабарин Е.А., с географической точки зрения является рынок Амурской области.

В рамках выделенного сегмента рынка покупателями услуг предприятия являются:

- государственные и частные фирмы;

- частные лица – население.

Основными клиентами такси являются частные лица и частные предприятия.

Основными конкурентами исследуемого предприятия являются:

- «Копеечка»
- «Везет»
- «Поехали»
- «Эконом" и др.»

Оценка конкурентной среды отрасли

Самые мощные из 5 конкурентных сил по М. Портеру - это борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компаний. Конкуренция в данном сегменте рынка очень твердая, и компании находятся под постоянным давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности, приводит к стремлению более полного удовлетворения запросов потребителей. Ключевые конкурентные компании давно присутствуют на рынке и достигли хороших финансовых результатов.

Таблица 3 - Составляющие целей и стратегий конкурентов

Конкуренты	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкуренция позиции/ситуации	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
«Копеечка»	Быть господствующим лидером	Экспансия путем внутреннего роста	Хорошо защищающийся, способный удержать существующее	В основном нападение	Стремление к ценовому лидерству
«Фазтон»	Превзойти существующего лидера в отрасли	Экспансия путем приобретений	Пытающийся усилить позицию	В основном защита	Фокусирование на рыночных нишах
«Везет»	Превзойти соперника ООО Копеечка	Расширение рынка путем получения кратковременной прибыли	Держится в середине своры	Агрессивное, рискованное	Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, имиджу.

«Поехали»	Сохранить позицию	Сохранение существующей доли	Отступающий на защитную позицию	Комбинации защиты и нападения	Партизанская война
«Эконом»	Только выживание	Сохранение существующей доли	Отбивающийся, теряющий почву	Консервативный последователь	Партизанская война

Анализ поведения фирм конкурентов

Определение ключевых факторов успеха ИП Хабарина Е.А.

Определение КФУ ИП Хабарина Е.А.

Ключевые факторы успеха - определяют финансовый и конкурентный успех предприятия в отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии.

Таблица 4 – Возможности и угрозы ИП Хабарин Е.А.

Возможности компании	Угрозы компании
<ul style="list-style-type: none"> · Увеличение численности автомобильного ряда. · Улучшение сервиса и качества обслуживания. · Аренда большего количества стоянок · завоевание доли рынка у конкурирующих компаний · увеличение объема услуг · повысить эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению товара. 	<ul style="list-style-type: none"> · Нестабильность курса валют · Приход новых конкурентов в город · Рост цен на бензин · Более низкие цены у конкурентов · потеря клиентов. · спад спроса · новые законодательные акты (налоги, новые законы) · текучесть кадров · сезонный спад · экономический спад - увеличение услуг у конкурентов

Определение ключевых факторов успеха такси ИП Хабарина Е.А.

Таблица 5 - Взвешенная оценка стратегической силы фирмы относительно главных факторов успеха (шкала рейтинга: слабый-1, сильнее-10)

КФУ / конкурентные факторы	вес	такси «Фазтон»	Поехали	Копеечка	Эконом	Везет
Качество / производственная деятельность	0,2	8 (1,6)	6 (1,2)	9 (1,8)	6 (1,2)	8 (1,6)
Репутация / имидж	0,1	8 (0,8)	7 (0,7)	7 (0,7)	6 (0,6)	9 (0,9)

Доступность цены	0,05	7 (0,35)	5 (0,25)	6 (0,3)	4 (0,2)	8 (0,4)
Время подачи машины	0,05	8 (0,4)	7 (0,35)	5 (0,25)	4 (0,2)	6 (0,3)
Время работы такси	0,05	7 (0,35)	7 (0,35)	10 (0,5)	6 (0,3)	8 (0,4)
финансовая сила	0,05	6 (0,3)	4 (0,2)	7 (0,35)	4 (0,2)	6 (0,3)
Относительная стоимостная сила	0,25	7 (1,75)	9 (2,25)	6 (1,5)	4 (1,00)	7 (1,75)
Способность конкурировать по цене	0,25	8 (2,0)	8 (2,0)	6 (1,5)	5 (1,25)	7 (1,75)
Взвешивания рейтинг силы	1	7,55	7,3	7,2	4,75	8,4

Согласно проведенной оценке лучшие конкурентные позиции занимает Везет. У предприятия лучшая репутация в г. Благовещенске, ему присущи следующие конкурентные преимущества: по качеству, доступности цены, качество салона такси. ИП Хабарин Е.А. имеет достаточно неплохую рейтинговую оценку. Именно удовлетворительное качество, время работы и умеренная цена при выполнении работы являются стратегическими силами предприятия. Но следует в дальнейшем стремиться к совершенствованию и улучшению работы фирмы.

Силы - возможности

- 1) Используя положительный имидж фирмы, опыт руководства и конкурентные преимущества освоить новые рынки.
- 2) Учитывая растущий спрос на рынке и конкурентные преимущества - увеличить объем работ и соответственно укрепить финансовые позиции на рынке.

Силы – угрозы:

- 1) Содержание на рынке и ослабление влияния конкурентов как следствие хорошего имиджа компании.
- 2) Усиление конкуренции, инфляция и рост налогов повлияют на проведение стратегии.

Слабости – возможности:

1) В связи с возможностью выхода на новые рынки поднять уровень маркетинга.

2) Используя новые технологии управления оптимизировать организационную структуру.

Слабости - угрозы

1) Компенсировать недостаточную прибыльность за счет снижения затрат и грамотного распределения ресурсов.

2) Компенсировать повышение цен за выполненные работы.

3) Минимизация влияния конкурентов с помощью своих конкурентных преимуществ.

Таким образом, выявлены сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, которые необходимо учесть при формировании миссии и при постановке стратегических целей

Стабильная финансово-экономическая деятельность и прибыльность предприятия открывает широкие возможности для социальной инфраструктуры предприятия.

Таблица 6 - Структура предоставленных услуг ИП Хабарани Е,А.

Название	2015	2016	2017	2016 к 2015	2017 к 2016
Частные лица	13678	14672	16772	13305	2100
Частные предприятия	563	538	489	-25	-49
Итого	14241	15210	17261	969	2051

Наблюдаем, что услугами частные лица пользуются с каждым годом больше, чем частные предприятия. Поэтому нужно развивать работу с частными лицами.

Профиль покупателя по результат опроса:

1) Возрастной период от 18 до 42 лет; от 43 до 65 лет. Первый возраст самые целеустремленный покупатель, который понял, что настало время получать свои деньги, а не работать на «чужого дядю». Второй – люди, имеющие большой личностный рост, стремящийся узнать большее, заработать дополнительные средства для семьи.

2) Пол. Мужчин и женщин — почти равное количество.

3) Положение в обществе — социальное. Класс средний и немного выше.

4) Финансовое положение. Доход семьи – средний, но хотелось бы больше.

5) Положение в семье. 65 %- семейных пар, остальные 35 %- холостые, одинокие или незамужние женщины.

6) Образование. Средне-специальное, высшее — 80 %. В данный момент не имеет значение.

7) Географическое место проживания. Городских жителей- 85 %, сельских-15 %.

8) Проблема клиента. В основном низкая заработная плата, задержка. Или просто хотели иметь дополнительные доходы.

9) Страхи клиента. Неуверенность в себе. Всегда нужно помнить, что любой человек имеет потребность развиваться, расти. Победить страх – поможет ваша гордость, большое стремление к знанию.

На балансе исследуемого предприятия находится:

- автомобилей - 15 шт;

- 3 микроавтобуса.

Итак, в связи с особенностями работы, управление обеспечено относительно новыми средствами и предметами труда, что положительно отражается на его финансово-хозяйственной деятельности.

Поставщиками являются продавцы топлива:

- Роснефть;

- НКК.

Оба поставщика топлива устанавливают приемлемые цены со скидкой для такси Фазтон.

Таблица 7 - Характеристика элементов внешней микросреды ИП Хабарин Е.А.

	Элемент микросреды	Характеристика
Поставщики	Юридические лица	предприниматели, реализующие продажу топлива и машин для такси.
Потребители	Частные лица, юридические лица	лица, имеющие низкий и средний уровень дохода, жители г. Благовещенска и Амурской области.
Конкуренты	Частные предприятия	Компании предоставляющий такую же конкурирующую услугу.

В результате анализа внешней среды составим таблицу

Таблица 8 – Возможности и угрозы ИП Хабарин Е.А.

Возможности компании	Угрозы компании
<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение численности автомобильного ряда. - Улучшение сервиса и качества обслуживания. - увеличение предлагаемых услуг такси 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение конкурентов - появление новых услуг у конкурентов

2.3 Анализ внутренней среды ИП Хабарин Е.А.

Фактическая организационная структура управления такси «Фазтон» приведена на рисунке 5. Характеристику работников организации, в

соответствии с фактической и рациональной структуры управления раскрыто в таблице 9.

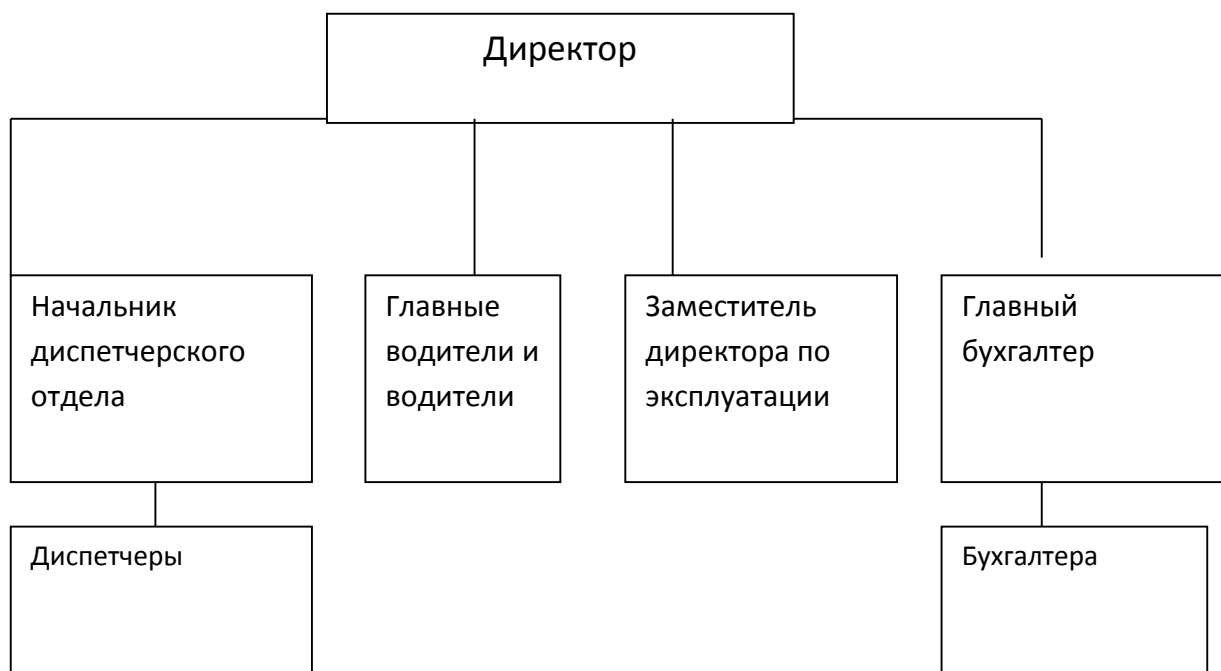


Рисунок 5 – Организационная структура ИП Хабарин Е.А.

Рассмотрим подробнее функции отдельных работников индивидуального предпринимателя.

Таблица 9 - Фактическая (рациональная) численность и функции должностных лиц ИП Хабарина Е.А.

должности работников	Численность, чел.		Функции (виды деятельности работников)	Ответственность и полномочия
	Факт.	рациона		
Директор	1	1	Определяет стратегию, тактику и политику организации, координирует и направляет деятельность работников, контролирует результаты деятельности предприятия, принимает решение о расширении и реорганизации предприятия, принимает на работу и увольняет работников в соответствии штатного расписания и соответственно с действующим законодательством, принимает решения и издает приказы о деятельности предприятия, которые обязательны к исполнению всеми	Несет ответственность за деятельность предприятия, использования имущества и средств организации, развитие и эффективность деятельности, уровень использования имеющихся ресурсов, сотрудничество с государственными органами власти и др.

			работниками.	
Заместитель директора по эксплуатации	1	1	Управляет основными процессами перевозок	Отвечает перед директором ЧП за какие перевозки, состояние подвижного состава предприятия и рациональность его использования.
			Управляет производственными процессами на СТО	Отвечает перед директором за результаты работы СТО.
главный бухгалтер	-	1	В его подчинении функции бухгалтерского учета, экономического анализа состояния предприятия, формирования налоговой и статистической отчетности. Управляет процессами планирования экономической и финансово-кредитной деятельности, оплаты и материального стимулирования труда.	Отвечает перед директором предприятия за финансовое планирование деятельности организации, ведения бухгалтерского, статистического и управленческого учета, своевременное формирование налоговой и статистической отчетности, контроль финансовых результатов деятельности организации.
бухгалтеры	10	10	Их функциями являются начисления и выдача заработной платы, планирование и оформления бюджета предприятия и контроль за его соблюдением, введение бухгалтерского, статистического и управленческого учета, формирования налоговой и статистической отчетности.	Ответственность перед директором за правильность и оперативность ведения учета на предприятии, формирование финансовой и статистической отчетности, ее соответствие первичной документации.

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
				Отвечают перед главным бухгалтером за правильность и оперативность ведения учета на предприятии, формирование финансовой и статистической отчетности, ее соответствие первичной документации.
Начальник диспетчерского отдела	1	1	Управляет процессами формирования маршрутов на заказ	Отвечает перед заместителем директора по эксплуатации за рациональное использование подвижного состава.
диспетчеры	15	16	Обеспечивают осуществление пассажирских перевозок в соответствии с потребностями потребителей, контролируют их соблюдение	Ответственность перед начальником диспетчерского отдела за своевременное выполнение заказов.
Главные водители	14	14	Осуществляют таксомоторные пассажирские перевозки и управляют работой автоколонн.	Отчитываются перед заместителем директора по эксплуатации о результатах работы автоколонны, качество перевозок состояние подвижного состава, полученные доходы., Поведение и квалификацию

				водителей.
водител и	75	80	Осуществляют перевозки пассажиров	Отвечают за качество перевозок пассажиров, контроль за техническим состоянием автотранспортных средств, уровень обслуживания пассажиров
Автомех аники (СТО)	-	5	Выполняют авторемонтные работы по их сложности, объемам, специфики.	Отвечают за быстрое осуществление качественных ремонтных услуг перед заместителем директора по эксплуатации.
Автосле сари (СТО)	-	5		
всего	117	134	-	-

Наблюдаем, что на предприятии требуется отсутствуют автослесари и автомеханики, которые необходимы предприятию. Соответственно предприятие теряет деньги, каждый раз платя за ремонт машины в автосалоне. Также в целом на предприятии требуется 134 чел., а по факту 117 чел.

Рассмотрим кадровый состав ИП Хабарин Е.А.

Таблица 10 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами ИП Хабарин Е.А.

	2015	2016	2017	Абс.откл. 2016 к 2015	Абс.откл. 2017 к 2016
Обслуживающий персонал	77	97	103	20	6
Административно- управленческий персонал	10	10	13	-	3
Руководители	1	1	1	-	-
Итого	88	108	117	20	9

Количество руководителей не меняется. Обслуживающий персонал вырос в 2016 году на 20 чел., но в 2017 году на 6 чел.

Наглядно динамика персонала представлена на рисунке.

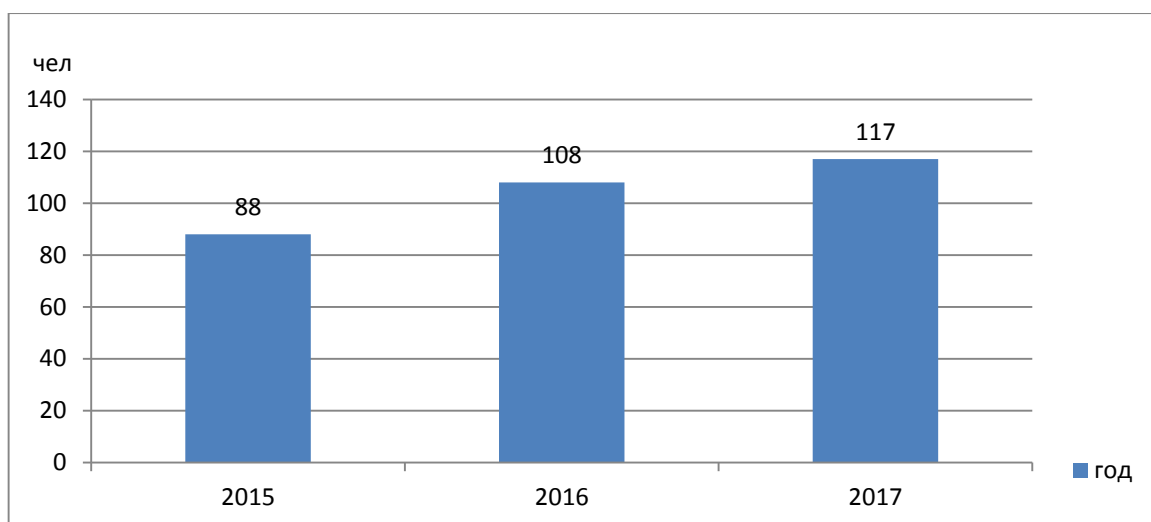


Рисунок 6 – Динамика движения персонала ИП Хабарин Е.А.

Таблица 11 - Движение персонала

Показатели	2015	2016	2017
Принято на предприятие	15	18	20
Выбыло с предприятия	11	14	18
В том числе:			
по собственному желанию	10	14	18
за нарушение трудовой дисциплины	1		
Среднесписочная численность работающих	22	26	24
Коэффициенты оборота:			
по приему	0,65	0,67	0,80
по выбытию	0,48	0,52	0,72
Коэффициент текучести	0,48	0,52	0,72
Коэффициент постоянства	0,52	0,48	0,28

Наблюдаем, что на предприятии коэффициент текучести персонала на протяжении всего периода возрастает. Это отрицательный момент в деятельности предприятия.

Текущая текучесть кадров не способствует повышению эффективности деятельности предприятия и говорит о возможных проблемах в управлении персоналом в организации.

Предусматривает оценивание и анализ факторов внешней среды группой экспертов, в которую входят работники организации. Факторы

оцениваются по шкале, при этом границы шкалы отражают максимальный отрицательный и положительный влияния факторов на организацию, 0 означает, что фактор на организацию влияет нейтрально. Сумма весомостей всех факторов составляет единицу, то есть уровень значимости для каждого фактора определяется с помощью коэффициентов. Взвешенный уровень влияния факторов рассчитывается как произведение влияния фактора в баллах и уровня значимости. Результаты экспертных оценок влияния факторов внешней среды на организацию построен в таблица 12.

Таблица 12 - Результаты экспертной оценки влияния факторов внешней среды такси ИП Хабарина Е.А.

факторы	Средняя экспертная оценка влияния, баллы	Средняя весомость факторов	Взвешенный уровень влияния, баллы
1	2	3	4
потребители	+5	0,1	+0,5
поставщики	+3	0,1	+0,3
конкуренты	-4	0,1	-0,4
Государственные органы власти	-3	0,05	-0,15
инфраструктура	-5	0,1	-0,5
законодательные акты	-3	0,08	-0,24
Профсоюзы, партии и другие общественные организации	+3	0,04	+0,12

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Система экономических отношений в государстве	+2	0,04	+0,08
организации соседи	0	0,02	0
международные события	0	0,04	0
Международное окружение	+2	0,05	+0,1
Научно-технический прогресс	-4	0,09	-0,36

политические обстоятельства	-1	0,01	-0,01
Социально-культурные обстоятельства	-2	0,05	-0,1
Уровень техники и технологии	-4	0,08	-0,32
Особенности международных экономических отношений	0	0,03	0
состояние экономики	-3	0,02	-0,06

Итак, как видно из таблицы 12 на деятельность организации наиболее положительно влияют такие факторы внешней среды, как потребители, поставщики, профсоюзы, партии и другие общественные организации. При этом необходимо заметить, что большинство из факторов (9 из 17) оказывают негативное влияние на деятельность организации. Наиболее негативными факторами являются инфраструктура, научно-технический прогресс, уровень техники и технологии, конкуренты.

Проводится группой экспертов по аналогичной шкале, при этом -5 демонстрирует неразвитость, невыраженность, отсутствие или катастрофическое состояние фактора внутренней среды, оценка +5 демонстрирует высокий уровень развития, выраженность соответствующего фактора 0 показывает, что фактор в организации нейтральный. Сумма весомостей всех факторов составляет единицу, то есть уровень значимости для каждого фактора определяется с помощью коэффициентов. Взвешенный уровень влияния факторов рассчитывается как произведение влияния фактора в баллах и уровня значимости. Результаты экспертных оценок влияния факторов внутренней среды на организацию показано в таблице 12. Таблица 13 - Результаты экспертной оценки влияния факторов внутренней среды на ИП Хабарина Е.А.

факторы	Средняя экспертная оценка влияния, баллы	Средняя весомость факторов	Взвешенный уровень влияния, баллы
цели	+5	0,09	+0,45
Структура	+4	0,15	+0,6
Задание	+4	0,06	+0,24
технология	-3	0,2	-0,6

работники	+4	0,3	+1,2
ресурсы	-2	0,2	-0,4

Итак, как видно из таблицы 13, наиболее развитым фактором внутренней среды являются работники предприятия, структура, цели. Наиболее негативно влияют на деятельность использования устаревших технологий, ресурсы.

Были определены все преимущества и недостатки ИП Хабарина Е.А., которые можно обобщить с помощью SWOT-анализа деятельности предприятия.

SWOT-анализ - это процесс установления связей между характерными для предприятия возможностями, угрозами, сильными сторонами (преимуществами), слабостями, результаты которого в дальнейшем могут быть использованы для формулирования и выбора стратегий предприятия. Он проводится с целью исследования предприятия как хозяйствующей системы в определенной рыночной среде. SWOT-анализ - это своеобразный инструмент; он не содержит окончательной информации для принятия управленческих решений, но дает возможность упорядочить процесс обдумывания всей имеющейся информации с использованием собственных мыслей и оценок. SWOT-анализ позволяет формировать общий перечень стратегий предприятия с учетом их особенностей - адаптации к среде или формирования воздействия на него. Широкое применение и развитие SWOT-анализа объясняются тем,

На пересечениях отдельных составляющих групп факторов формируются поля, для которых характерны определенные сообщения, которые надо учитывать в дальнейшем в ходе разработки стратегий определенного типа: поле СМ - предусматривает разработку стратегий поддержки и развития сильных сторон предприятия по реализации возможностей внешней среды; поле СИЗ - ориентирует стратегию на борьбу с угрозами посредством использования внутренних резервов; поле СЛВ -

направляет действия предприятия на использование возможностей для преодоления слабых сторон его внутреннего потенциала; поле СЛУ - предусматривает разработку такой стратегии, которая бы позволила предприятию не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные угрозы во внешней среде. Учитывая это существует настоятельная необходимость разработки стратегий как преодоление угроз, так и устранения слабости предприятия, всегда является трудной задачей.

Таблица 14 -SWOT-анализ деятельности ИП Хабарин Е.А.

	<p style="text-align: center;">возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - Постоянное увеличение спроса на услуги такси - захват новых рынков сбыта за счет новых услуг; - совершенствование существующих видов услуг, путем разработки стандартов, соответствующих норма такси; 	<p style="text-align: center;">угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Постоянно растущее количество конкурентов вследствие стремительного развития рыночных отношений; - нестабильная ситуация в стране как экономическая так и политическая, за счет низкого уровня доверия населения к правительству; - насыщение рынка услугами такси- вследствие большого количества конкурентов; - растущая требовательность населения к такси; - подорожание бензина вследствие политики, которую проводит правительство; - рост цен материалы, ремонт такси в следствие постоянного роста цен.
--	--	--

Продолжение таблицы 14

1	2	3
---	---	---

<p>сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мощная материально-техническая база такси (предприятие имеет собственную территорию, административное здание) - высокая квалификация и профессионализм руководства (руководство постоянно следит за всеми изменениями на рынке, изучает новые методы принятия решений); - обеспеченность трудовыми ресурсами, количество работников на предприятии постоянно растет; - внедрение новейших услуг; - высокий уровень качества за услуг; - многолетний опыт работы на рынке такси. 	<p><i>Поле (сильные и возможности)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Увеличение объемов реализации услуг, путем увеличения рекламы; - выход на новые рынки сбыта, путем предоставления новых услуг; - предложения новой услуги, путем изучения и постоянного мониторинга потребностей потребителей. 	<p><i>Поле СИЗ (сильные и угрозы)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Поиск новых каналов сбыта услуг в городе и за его пределами; - поиск направлений совершенствования ценовой политики такси, путем уменьшения себестоимости бензина.
<p>слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - сезонные изменения спроса на услуги предприятия, поскольку летом население предпочитает прогуляться, нежели ехать на такси; - отсутствие службы маркетинга, в результате чего население слабо проинформировано о такси; - недостаток предложения новых разработок в сфере услуг клиентам; - слабое мотивирование работников на такси, из-за отсутствия программы социального развития; - высокий уровень финансовой зависимости. 	<p><i>(слабые и возможности)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Введение на предприятии гибкой ценовой политики в период спада спроса, за счет проведения акций для потребителей, различных розыгрышей; - совершенствование маркетинговой деятельности такси Фазтон, за счет создания маркетингового отдела; - привлечение средств инвесторов, за счет разработки привлекательного бизнес-плана. - Внедрение программы социального развития предприятия, отсутствие которой не обеспечивает мотивацию для персонала 	<p><i>(слабые и угрозы)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - заключение договоров с несколькими поставщиками бензина или солярки для обеспечения стабильного обеспечения ресурсами; - проведение активной политики в борьбе с конкурентами за счет выхода за счет повышения имиджа предприятия среди потребителей, добиться победы в конкурентной борьбе, получить доступ к высокодоходным слоев населения, что позволит повысить прибыльность предприятия.

Поскольку одной из слабых сторон предприятия является отсутствие мало предложения новых услуг, предлагается ввести новую услугу – в виде перевозок населения по определенному маршруту города.

В завершение проведения SWOT-анализа определим стратегические проблемы и альтернативы ИП Хабарин Е.А. Сначала необходимо определить стратегические проблемы.

Таблица 15 - Перечень стратегических проблем ИП Хабарин Е.А. «Такси Фазтон»

Поле матрицы SWOT	Стратегические проблемы	Оценка
СиВ	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение объемов реализации услуг, путем увеличения рекламы; - выход на новые рынки сбыта, путем предоставления новых услуг; - предложения новой услуги, путем изучения и постоянного мониторинга потребностей потребителей. 	2
СлВ	<ul style="list-style-type: none"> - Введение на предприятии гибкой ценовой политики в период спада спроса, за счет проведения акций для потребителей, различных розыгрышей; - совершенствование маркетинговой деятельности такси Фаэтон, за счет создания маркетингового отдела; - привлечение средств инвесторов, за счет разработки привлекательного бизнес-плана. - Внедрение программы социального развития предприятия, отсутствие которой не обеспечивает мотивацию для персонала 	3
СиУ	<ul style="list-style-type: none"> - Поиск новых каналов сбыта услуг в городе и за его пределами; - поиск направлений совершенствования ценовой политики такси, путем уменьшения себестоимости бензина. 	2
СлУ	<ul style="list-style-type: none"> - заключение договоров с несколькими поставщиками бензина или солярки для обеспечения стабильного обеспечения ресурсами; - проведение активной политики в борьбе с конкурентами за счет выхода за счет повышения имиджа предприятия среди потребителей, добиться победы в конкурентной борьбе, получить доступ к высокодоходным слоев населения, что позволит повысить прибыльность предприятия. 	3

Для определения стратегических альтернатив развития необходимо составить перечень стратегических альтернатив развития предприятия.

Таблица 16 - Перечень стратегических альтернатив развития предприятия ИП Хабарин Е.А.

Поле матрицы SWOT	Стратегические альтернативы	Оценка
СиВ	Развитие нового предложения за счет удобного географического расположения близ наиболее постоянных и надежных клиентов	2
СлВ	Расширение новых услуг за счет использования нововведений в области технологий	2
СиУ	Расширение рынка за пределами города	3
СлУ	Экономия издержек за счет снижения цен на топливо	3

Для ранжирования и выявления наиболее значимых проблем предприятия, а также для оценки степени воздействия соответствующей среды на предприятие, составим профиль среды предприятия.

Таблица 17 - Составление профиля среды ИП Хабарин Е.А.

Элементы среды	Важность для отрасли, б (1-3)	Степень влияния на предприятие, б	Характер влияния на предприятие, +/-	Интегральный показатель степени важности фактора
Факторы макросреды				
1. Экономические	1	1	+	1
2. Политические	1	2	-	-2
3. Правовые	2	2	+	4
4. Демографические	2	3	-	-6
5. Научно-технические	2	2	+	4
6. Природные	3	3	-	-9
7. Социально-культурные	3	3	-	-9
Итого	14	16		-17
Факторы непосредственного окружения				
1. Торговая сила покупателей	1	1	+	1
2. Степень приверженности покупателей к товарам	2	1	+	2

предприятия				
3. Степень привлекательности поставщика	2	1	+	2
4. Состояние конкурентной борьбы в сфере деятельности предприятия	2	2	-	-4
5. Состояние и тенденции развития целевого рынка	1	2	-	-2
Итого	8	7		-1
Факторы микросреды				
1. Потребители	1	1	+	1
2. Поставщики	1	1	+	1
3. Конкуренты	1	2	+	-2
Итого	3	4		0

2.4 Анализ стратегий роста ИП Хабарин Е.А.

Деятельность ИП Хабарин Е.А. заключается в предоставлении услуг, которые созданы по принципу перевозок в такси.

В стратегии управление развитием Хабарин Е.А. сделан акцент на высокий уровень оказания услуг, а именно - предложение потенциальному клиенту высококачественный сервис обслуживания благодаря использованию современного программного обеспечения.

Это связано с имеющимися внутренними ресурсами (технология, персонал, знание рынка), а также осознанием собственной позиции на рынке.

В связи со стратегией разрабатываются направления функциональной стратегии.

Миссия компании: предоставление качественных транспортных услуг различным категориям клиентов.

Состояние на рынке в сфере предоставления услуг такси населению предопределяет основную задачу - завоевание лидерства, увеличение доли рынка, повышение рейтинга и увеличение спроса.

Цели компании:

- 1) Увеличение оборота предприятия в 2018 году на 30 %.
- 2) Расширение рынка сбыта услуг.
- 3) Улучшение качества обслуживания клиентов.

Реализация целей компании осуществляется посредством стратегии развития рынка.

Ассортиментная политика компании основывается на глубоком изучении потребностей покупателя услуг.

Вежливое общение операторов и водителей такси, комфортность автомобилей и различный выбор авто на любой случай.

Главным направлением деятельности такси было и остается предоставление недорогих услуг по перевозке пассажиров и багажа такси, и перевозки грузов по городу, пользующихся массовым спросом. Основным фактором при разработке ряда услуг для ИП Хабарин Е.А. являются вкусы клиентов, которые со временем становятся более взыскательными.

Таблица 18 – Направление стратегий на 2018 г.

№ п.п.	Наименование мероприятий	Сроки исполнения	Исполнитель	Расходы (тыс.руб)
1	Размещение объявлений о приеме на работу водителей с личным автомобилем	15.04.2018	ИП	0,3
2	Отбор на конкурсной основе и прием на работу 3-х водителей с личными автомобилями	15.04. - 1.06. 2018 г.	ИП	--

3	Прием на работу сменного водителя автомобиля	20.08.2018	ИП	--
4	Ввести сезонную тарификацию перевозок	с 1.04.2018	ИП	--
5	Применить систему стимулирования водителей	с 1.04.2018	ИП	--
6	Заключить договор с ИП Шмаковым на оказание услуг по техническому обслуживанию автомобилей и поставку запасных частей	с 1.04.2018	ИП	--

В целях обеспечения исполнения мероприятий плана маркетинга, в строго установленные сроки, ответственные лица обязаны, по окончании отчетного периода (месяц, квартал, год) представлять руководителю организации (в данном случае, - индивидуальному предпринимателю) аналитически материал о результатах выполнения плана.

В представляемых анализах указывать о выполненных мероприятиях, в случае невыполнения указывать объективные причины, препятствующие их выполнению, с указанием достижения предполагаемых результатов или причин, способствовавших их не достижению.

В случае неисполнения мероприятий плана маркетинга ответственными лицами должны разрабатываться предложения по достижению планируемых целей.

Контроль над исполнением мероприятий плана маркетинга должен осуществлять постоянно, а анализ результатов выполнения плана с периодичностью, - не реже одного раза в месяц.

Итоговый анализ результатов исполнения плана маркетинга должен осуществляться по итогам года (январь, февраль).

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РОСТА ИП ХАБАРИН Е.А.

3.1 Разработка миссии, цели и стратегии ИП Хабарин Е.А.

Миссия ИП Хабарина Е.А. - обеспечение потребностей различных групп потребителей путем предоставления качественных услуг.

Таблица 19 - Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации

Компоненты	Содержание
Услуги	Перевозка населения города Благовещенска
Категории целевых потребителей	Деятельность предприятия может ориентирована на потребителей, узкую прослойку населения со средними доходами или население в целом
Технология	Использует новые машины для перевозок
Конкурентные преимущества	Репутации среди потребителей
Философия	Философия предприятия, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов.

Таблица 20 - Примеры типовых целей организации

Ключевая область	Описание цели
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Увеличение прибыли на 2023 г. в два раза
Положение на рынке	Захват рынка на 40 % ИП Хабарин Е.А. зарекомендовал себя на рынке как стабильный перевозчик населения в такси.
Инновации	предложение потенциальному клиенту высококачественный сервис обслуживания благодаря использованию современного программного обеспечения
Услуга	На протяжении всего периода не менялась
Финансовые ресурсы	По результат года деятельность компании принесла прибыль 98 тыс.руб.
Производственный потенциал	Постоянные затраты на обслуживание такси и зар.плату – 2394 тыс.руб.
Организация (процесс)	Цель – продвижения такси в другие города области
Персонал	Мотивация персонала в виде премий
Социальная ответственность	Выбирать машины для автопарка приносящие меньший вред экологии

Исходя из этого в проекте ставятся стратегические цели:

- 1) усиление положения компании на рынке Амурской области;

- 2) увеличение объема прибыли в 2 раза к 2023 году;
- 3) популяризация компании на внутреннем и региональном рынках;
- 4) завоевание новых рынков сбыта, выход на соседние города: Белогорск, Свободный, Тында;
- 5) улучшение качества обслуживания.

Таблица 21 - Система стратегических задач и показателей ИП Хабарина Е.А.

Стратегическая область развития	Задачи	Показатели
Финансовая деятельность	Устойчивое положение	Поступление денежных средств
Успех	Квартальная прибыль	
Процветание	Доход на акционерный капитал	
Признание	Цена акции	
Хозяйственная деятельность	Технологии	Конкурентоспособность
Производство	Производительность	
Качество	Сертификация	
Потребители	Удовлетворение потребностей	Результаты опроса
Быстрота реакции на запросы	Своевременные поставки	
Лояльность клиентов	Повторные покупки	
Доля на рынке	Увеличение доли рынка	
Внутренний потенциал	Работники	Степень удовлетворенности
Рост за счет внутренних ресурсов	Увеличение объема продаж	
Инновации	Число новых товаров	
Развитие персонала	Повышение квалификации	

Построим дерево целей ИП Хабарин Е.А.



Рисунок 7 - Дерево целей ИП Хабарин Е.А.

3.2 Разработка стратегий роста ИП Хабарин Е.А.

Рассмотрим характеристики стратегий для ИП Хабарин Е.А. при применении их в компании, сравним риски и издержки.

Таблица 22 - Сравнительная характеристика стратегий ИП Хабарин Е.А.

Характеристики	Стратегии		
	Интегрированный рост	Комбинированная стратегия	Ограниченный рост
Тип	концептуальный	смешанный	операционный
Адаптивность	низкая	средняя	высокая
Связь с текущей деятельностью	инновационная	смешанная	дополняющая
Риск	значительный	средний	низкий
Потенциальная прибыль	значительная	средняя	небольшая
Издержки	значительные	средние	умеренные
Временной период	длительный	средний	короткий

Гибкость	высокая	средняя	низкая
Кооперация	значительная	умеренная	небольшая

На основании таблицы, видим, что наименьший риск для ИП Хабарин Е.А. представляет стратегия – ограниченный рост. Стратегии ограниченного роста придерживается большинство предприятий. Для такого варианта характерно установление целей от достигнутых результатов, скорректированных с учетом дополнительных факторов. Предприятия выбирают такую альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный путь. Руководство не любит перемен, если считает, что все хорошо. Действует принцип: "лучшее - враг хорошего".

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом.

Целями роста являются увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т. п. 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.

Модель развития И. Ансоффа позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках.

Таблица 23 - Матрица Ансоффа

Вид рынка/вероятность успеха стратегии	Старый рынок	Новый рынок

Старый товар	Стратегия проникновения на рынок (50%)	Стратегия расширения рынка (33%)
Новый товар	Стратегия развития продукта (20%)	Стратегия диверсификации (5%)

1) Стратегия проникновения на рынок (существующий продукт - существующий рынок).

Увеличение проникновения на рынок - это простая и наиболее очевидная Основная цель - увеличить продажи.

Возможными источниками роста могут быть:

- увеличение доли рынка;
- увеличение количества использования продукта.

2) Стратегия расширения рынка (существующий продукт - новый рынок).

Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов за счет:

- географического расширения рынка;
- использования новых каналов дистрибуции.

3) Стратегия развития продукта (новый продукт - существующий рынок).

Третьим возможным путем роста является предложение на существующем рынке продуктов, имеющих характеристики, обновленные таким образом чтобы улучшить их соответствие рынку. Возможности для роста основываются на:

- добавление новых свойств продукта;
- расширение продуктовой линейки (в т.ч. за счет новых вариантов предложения существующих продуктов);

- разработка принципиально новых продуктов.

4) Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок).

Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для компании, т.к. подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. Ее выбор оправдан в случаях, когда:

- компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий;

- новое направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих;

- развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Таблица 24 - Матрица Ансоффа для ИП Хабарина Е.А.

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старые услуги	Увеличение продаж услуг - рекламные акции - развитие существующих отношений	Развитие региональных услуг - развитие сети филиалов - снижение транспортных издержек перевозки за счет договоренностей с поставщиками бензина
Новые услуги	- Увеличение привлекательности существующих услуг за счет новых услуг - Создание новых услуг для увеличения ассортимента	- Разработка новой услуги для охвата смежных рынков, например услуга доставки блюд на дом с любого ресторана с помощью услуг такси

Для каждого сегмента больше подходит своя стратегия:

1) Развитие региональных услуг, для новой услуги - Для данного сегмента подходит «Стратегия Диверсификации». Так как из-за своей специфики данные рынки довольно узкие, чтобы не попасть в уже имевшую место ситуацию («дойные коровы» на спаде, а «звезды» только начинают свой путь) , компания должна выйти на смежный рынок, например доставка блюд на дом с помощью нашего такси. Это позволит дополнить существующих клиентов и открыть доступ к новым, не неся существенных затрат.

2) Продажи товара с различными региональными признаками -

Для данной стратегии подходит «Стратегия Расширения Рынка». Охват Амурской области дает огромные возможности для реализации услуг такси.

3) Продажи с различными модификациями одной и той же услуги.

Для данной стратегии подходит «Стратегия Развития услуг». Доля населения в городе снижается, что в итоге приведет к снижению клиентов. Так как рынок достаточно узкий и специфичный добиться увеличения продаж за счет активной рекламы будет тяжело, а вот совершенствование ТО с учетом требований потенциальных клиентов поможет привлечь дополнительные группы клиентов, ранее не заинтересованные в услуге.

Таблица 25 - Возможности и ограничения применения возможных стратегий для компании

Наименование стратегии	Возможности	Ограничения	Возможные расходы
Стратегия Диверсификации	Возможность выхода на новый динамично развивающийся рынок с новой услугой	Для реализации данной стратегии требуется тщательный анализ нового рынка. Потребуются значительные вложения в рекламную компанию	1) Затраты на разработку новых услуг 2) Затраты на рекламные акции

Стратегия Расширения Рынка	Возможность выхода на региональные рынки, используя существующую услугу	У компании может не хватить опыта и ресурсов для успешного освоения и удержания позиций на новом рынке	1) Затраты на развитие сети филиалов такси 2) Затраты на закупку или перевозку транспорта
Стратегия Развития услуг	Возможность привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю, за счет разработки новых услуг на существующем рынке	При выборе данной стратегии компания ограничивает возможность выхода на новые рынки или вообще не рассматривает ее, концентрируя все внимание на новой услуге	1) Затраты на разработку новой услуги 2) Мониторинг существующего рынка

Исходя из проведенного анализа стратегий роста, можно отметить, что наиболее перспективной стратегией является стратегия охвата новых рынков, в частности, рынков соседних городах – Белогорск, Свободный, Тында по услугам перевозки в такси. Также перспективна стратегия разработки нового направления – пуск маршрутного такси.

Теперь рассмотрим стратегии роста фирмы.

Таблица 26 - Стратегия роста фирмы

Стратегия интенсивного роста	Стратегия интеграционного роста	Стратегия диверсификационного роста
------------------------------------	---------------------------------------	---

1.Глубокое проникновение на рынок Увеличение рыночной доли за счет рекламы, низких издержек	Регрессивная интеграция	Концентрическая диверсификация
2.Расширение границ рынка Географическое расширение за счет новых потребителей в соседних городах	Прогрессивная интеграция	Горизонтальная Диверсификация введение новой услуги в других городах
3.Совершенствование товара Усовершенствование направлений такси	Горизонтальная интеграция	Конгломерационная диверсификация

Анализируя матрицу стратегий роста фирмы предполагается применить следующие стратегии:

- глубокое проникновение на рынок путем снижения издержек и интенсификации рекламных мероприятий;
- расширение границ рынка – выход со своими услугами в соседние города - Белогорск, Свободный, Тында;
- горизонтальная диверсификация – выход на рынок нового направления – маршрутное такси.

Проанализировав ситуацию, мы пришли к выводу, что компании нужно придерживаться комбинации из двух стратегий «Стратегии Диверсификации» и «Стратегии Развития услуг». В данном срезе они тесно пересекаются между собой.

Далее проведем выбор стратегии предприятия с помощью матрицы Мак-Кинси. Для этого вначале оценим положение предприятия по каждому

из факторов, приведенных на рис. 15, и определить его, исходя из 3-х возможных уровней: низкого (Н), среднего (С), высокого (В).

Таблица 27 - Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение бизнеса ИП Хабарин Е.А.

Привлекательность рынка		Стратегическое положение	
Факторы	Оценка	Факторы	Оценка
Характеристика рынка (отрасли)			
- Размер рынка	В	- Доля рынка	С
- Размер ключевых сегментов	С	- Охват ключевых сегментов	В
- Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	С	- Влияние на рынок	Н
- Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	С	- Отношения с поставщиками	В
		- Воздействие на позицию фирмы потребителей	В
Факторы конкуренции			
- Типы конкурентов	С	- Приспособленность к конкуренции по выпускаемой продукции, возможностям обслуживания рынков, производительной силы, качества управления	В
- Уровень конкуренции	В		
- Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям)	С	- Относительная доля рынка	С
- Степень интеграции фирм в отрасли	Н	- Уязвимость со стороны новой технологии	Н
Финансово-экономические факторы			
- Степень использования производственных мощностей	В	- Уровень использования мощностей	В
- Отраслевой уровень доходности	С	- Уровень доходности	С
- Отраслевой уровень ликвидности	С	- Показатели платежеспособности	С
Социально-психологические факторы			

- Социальная среда	В	- Внешний образ	С
- Юридические ограничения	С	- Внутрифирменная культура и этика	Н
ИТОГО (общая оценка)	С		С

На основе этой оценки определим место предприятия в одном из квадратов матрицы «Мак-Кинси» (рисунок 8).



Рисунок 8 - Оценка стратегии фирмы с помощью портфельной модели «Мак-Кинси»

Таким образом, положение нашей фирмы, оцененное с помощью матрицы Мак-Кинси, можно охарактеризовать как двойственное, имеющее ограниченные возможности для роста.

В целом можно сделать выводы, что задачи, стоящие перед предприятием, решаются посредством стратегических действий в рамках выбранной стратегии. Рекомендуемая инвестиционная стратегия для ИП Хабарин Е.А. – ограченный рост.

Для дальнейшей успешной работы компании необходимо уделить внимание стратегии инвестирования в нововведение на предприятии.

Для совершенствования стратегии роста ИП Хабарина Е.А. предлагаются следующие меры:

- совершенствование структуры управления;
- выход предприятия на рынок других городов Амурской области;
- введение нового вида деятельности, а именно: пассажирские перевозки.

Наметив цель, расставив приоритеты, необходимо структурировать цели и задачи маркетинга. Свести все вышеописанные данные и выводы в единую структурированную таблицу или схему (рисунок 9) крайне важно, для последующей разработки и реализации стратегии, так как это облегчит восприятие всех сотрудников.

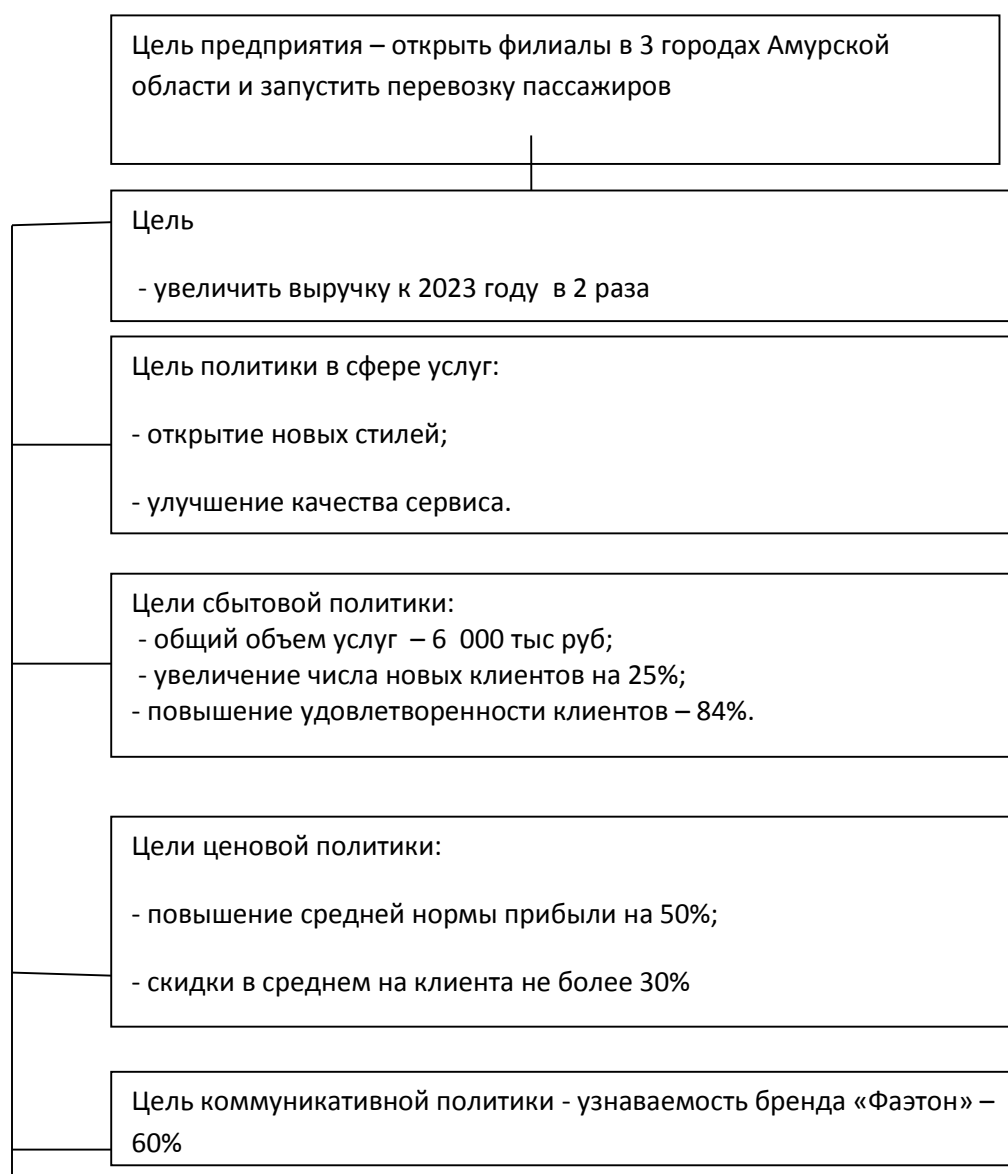


Рисунок 9 – Цели и задачи

ИП Хабарин Е.А.в сфере услуг может дифференцировать предоставление своих услуг тремя способами - через людей, физическую среду и процесс. Предприятие может повысить эффективность своей деятельности при наличии более способных, квалифицированных и надежных работников, непосредственно входящие в контакт с населением. В процессе этого контакта очень большую роль играет преданность и работоспособность сотрудников, важным фактором успеха предприятия является постоянное обучение персонала, ориентированное на потребителя. Эти меры позволят улучшить качество работы сотрудников, что в свою очередь сохранит конкурентное преимущество в способе предоставления услуг.

Стратегические цели на 2019-2023 гг.:

2019 г. – открытие филиала в г.Белогорске;

2020 г.- открытие филиала в г.Свободный;

2021 г. - открытие филиала в г.Тында;

2022 г. – Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению п.Чигири – Первомайский парк;

2023 г. - Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению ТЭЦ – п.Чигири.

В целях совершенствования организационной структуры управления предприятия предлагается введение дополнительную должности менеджера по работе с регионами и офиса-менеджера.

Приведем обоснование необходимости введения штатных единиц.

Таблица 28 - Преимущества введения штатных единиц

Наименование штатной единицы	Основные задачи и преимущества
Офис-менеджер	Повышение уровня обслуживания клиентов направленные на увеличения количества клиентов такси.
Менеджер по работе с регионами	На основе проводимых исследований рынков организовывать новые услуги или поиск новых рынков для предоставления услуг.

Так как у ИП Хабарина Е.А. отсутствует четко разработанная стратегия, разработаем следующие стратегические направления деятельности отдела менеджмента:

1) Исследование возможных рынки для предоставления услуг такси в Амурской области.

Осуществлять данное исследование должен менеджер. Исследование следует проводить посредством анализа газет Амурской области, ресурсов Интернет, специальной литературы, статистических сборников. Таким образом, создавался бы специальный архив по исследованию ситуации на рынке услуг по перевозке пассажиров в Амурской области.

2) Анализ конкурентов – раз в неделю собирать информацию по ценам услуг такси и рекламной деятельности конкурентов в Амурской области. Ежемесячно анализировать маркетинговую политику конкурентов в отношении ценообразования, ассортимента и рекламной стратегии. Владение полной достоверной информацией о деятельности конкурентов позволит наиболее точно и успешно планировать общую стратегию предприятия и удерживать позиции лидера на рынке Амурской области;

Общими направлениями политики отдела менеджмента на ближайшие шесть месяцев являются:

- увеличение объемов услуг клиентам, а, следовательно, и прибыли от реализации товаров;

- расширение сети предприятия - выход а рынок Амурской области.

Так, для обеспечения нормальной работы отдела, нужно приобрести следующее оборудование.

Таблица 29 - Затраты на формирование отдела менеджмента

Наименование	Сумма, руб.
--------------	-------------

Единовременные затраты:	
Мебель (столы, стулья)	10000
Оргтехника:	
2 компьютера	30000
ксерокс	5000
факс	5000
Ремонт офиса (10х6 м)	8000
Итого единовременные затраты:	58000
Ежемесячные затраты:	
Заработная плата персоналу	60000
Аренда автомобиля	5000
Итого ежемесячные затраты:	65000

Итак, затраты на формирование отдела составят 58000 руб. Ежемесячно заработная плата персонала и аренда транспорта составит 65000 руб. Но эти затраты полностью окупаемы, о чем свидетельствует нижеприведенный расчет.

Предполагается, что финансирование проекта будет производиться как за счет собственных оборотных средств предприятия.

В настоящее время ИП Хабарин Е.А. планирует расширение своих услуг на территории Амурской области. Для определения эффективности вложений в новые трудовые ресурсы можно рассчитать прогнозную емкость рынка и потенциальный доход.

Рассчитаем возможную емкость рынка по реализации услуг такси в городах Белогорск, Свободный и Тында.

Информация о населении в этих городах представлена в таблице 30.

Таблица 30 - Численность населения в потенциальных городах-филиалах ИП Хабарин Е.А.

Город	Численность населения, тыс. чел.	Предположительная численность платёжеспособного (работающего) населения, согласно статистики Амурстат, тыс.чел
-------	----------------------------------	--

Белогорск	66,9	33,493
Свободный	53,6	42,394
Тында	33,0	10,349

* среднее количество человек в семье составляет 3,5 человек.

Деятельность ИП Хабарин Е.А. по предоставлению своих услуг населению, в выбранных городах будет направлена на весь рынок, удовлетворяя потребности как можно большего количества населения в перевозке.

1) Проведем расчеты для первой стратегии на 2019 г.

Для открытия такси будут закуплены 1 машина – Vista 2008 г., так как она экономичная и недорогая, и будут наняты 3 водителя со своим автотранспортом. Сам офис будет находиться в г.Благовещенске, на это затрат не предусмотрено. Будет нанят 1 диспетчер обслуживающих это направление, работающих 2/2.

Затраты на открытие филиала такси в г. Белогорске представим в таблице 31.

Таблица 31 - Затраты на открытие филиала такси в г. Белогорске

наименование	Затраты	Сумма
машины	100000 руб x 1 шт	100000
Диспетчер	(15000 руб. x 1 чел) x 12 мес.	180000
Зар.плата водителя	(25000руб. x 4 чел.) x 12 мес	1200000
Ремонт машин	100000	100000
Итого		1580000

2) Далее рассмотрим вторую стратегию открытие филиала в г. Свободном в 2020 г.

Условия открытие такие же как в г.Белогорске, Диспетчер на это направление ИП Хабарин Е.А. возьмет 1 человека.

Таблица 32 - Затраты на открытие филиала такси в г. Свободный

наименование	Затраты	Сумма
машины	100000 руб x 1 шт	100000
Диспетчер	(20000 руб. x 1 чел) x 12 мес.	240000
Зар.плата водителя	(25000руб. x 4 чел.) x 12 мес	1200000
Ремонт машин	100000	100000
Итого		1580000

3) Далее рассмотрим третью стратегию открытие филиала в г. Тында в 2022 г.

Так как по расчетом, видим, что в г.Тында меньше всего населения будет пользоваться такси, будет закуплено 1 машина и взято 3 водителя, без диспетчера по этому направлению. Обязанности будут переложены на имеющих диспетчеров.

Таблица 33 - Затраты на открытие филиала такси в г. Тында

наименование	Затраты	Сумма
машины	100000 руб x 3 шт	100000
Зар.плата водителя	(30000руб. x 3 чел.) x 12 мес	1080000
Ремонт машин	70000	70000
Итого		1250000

Потенциальные потребители – это все слои населения независимо от пола, возраста, уровня дохода или семейного положения.

4) Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению ТЭЦ – п.Чигири в 2022 г.

5) Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению п.Чигири – Первомайский парк в 2023 г.

Расчеты представим далее.

Поскольку свободная ниша на рынке перевозок, предлагается для начала приобрести из собственных средств два автобуса марки «Богдан» для перевозки пассажиров в пределах города и пригорода Благовещенска.

Расчет предлагаемых маршрутов

1) Схемы маршрутов.

Таблица 34 – Схемы маршрутов

Длина маршрута кругорейсов (Лкр) составляет 44 км. - №1 ТЭЦ – п.Чигири на 2022 г.	Длина маршрута кругорейсов (Лкр) составляет 30 км.- п.Чигири – Первомайский парк на 2023 г.
остановка	остановка
Местонахождение автобуса на маршрут	Местонахождение автобуса на маршрут
Нулевой пробег автобуса (l ₀), 9 км	Нулевой пробег автобуса (l ₀), 0,5 км
Пробег автобуса между остановками	Пробег автобуса между остановками

Для определения объема перевозки кругорейсов принимаем, что для маршрута №1 в прямом направлении будет составлять 70 % от общего пассажироместительности автобуса (33 места), в обратном 80 %. А для маршрута №2 80% для прямого и обратного направлений.

2.1) Объемы перевозки кругорейсов:

$$Q_{\text{рейс}} = Q_{\text{пр.}} + Q_{\text{зв.}}, \text{ Пасс.}$$

$$Q_{\text{рейс}} (\text{№1}) = 23 + 26 = 49 \text{ пас.}$$

$$Q_{\text{рейс}} (\text{№2}) = 26 + 26 = 52 \text{ пас.}$$

2.2) Объемы перевозки в сутки:

Для определения суточного объема перевозки по обоим маршрутам берем десять кругорейсов (Z_p).

$$Q_{\text{доб.}} = Q_{\text{рейс}} \times Z_p, \text{ пас.}$$

$$Q_{\text{доб.}} (\text{№1}) = 49 \times 10 = 490, \text{ пас.}$$

$$Q_{\text{доб.}} (\text{№2}) = 52 \times 10 = 520, \text{ пас.}$$

2.3 Объемы перевозки за год:

$$Q_{\text{рич.}} = Q_{\text{доб.}} \times (21_{\text{доб.}} + 4_{\text{доб.}}) \times 12_{\text{м-в}}, = \text{пасс.}$$

$$Q_{\text{рич.}} = 490 \times 300 = 147000, \text{ пас.}$$

$$Q_{\text{рич.}} = 520 \times 300 = 156000, \text{ пас.}$$

3) Определение времени движения автобуса на маршрутах.

Принимаем, что маршруты городские, время простоя как на промежуточных и конечных остановках (тзуп.) 5 мин., Техническую скорость (V_T) принимаем 60 км / ч.

3.1) Время движения автобуса.

$$t_{\text{рух.}} = (L_{\text{кр.}} / v_T) \times 60 \text{ мин}$$

$$t_{\text{рух.}} (\text{№1}) = 44/60 \times 60 = 44 \text{ мин}$$

$$t_{\text{рух.}} (\text{№2}) = 30/60 \times 60 = 30 \text{ мин}$$

3.2) Время простоя на остановках:

Согласно схем маршрутов имеем пять остановок (пзуп.)

$$V_{\text{тзуп.}} = T_{\text{зуп.}} \times N_{\text{зуп.}}, \text{ Мин.}$$

$$V_{\text{тзуп.}} (\text{№1}) = 5 \times 5 = 25 \text{ мин.}$$

$$V_{\text{тзуп.}} (\text{№1}) = 5 \times 5 = 25 \text{ мин.}$$

3.3) Время кругорейсов:

$$t_{\text{кр.}} = t_{\text{рух.}} + V_{\text{тзуп.}}, \text{ мин.}$$

$$t_{кр. (№1)} = 44 + 25 = 69, \text{ мин.}$$

$$t_{кр. (№2)} = 30 + 25 = 55, \text{ мин.}$$

3.4) Время на маршруте в сутки:

$$T_{м.} = (t_{пух.} / 60) \times Z_p, \text{ ч.}$$

$$T_{м.} = (69 / 60) \times 10 = 11,5 \text{ ч.}$$

$$T_{м.} = (55 / 60) \times 10 = 9,2 \text{ ч.}$$

4) Определение продуктивного, общего и коэффициента использования пробега на маршрутах.

4.1) Продуктивный пробег:

$$L_{пр.} = L_{кр} \times Z_p, \text{ Км}$$

$$L_{пр.} = 44 \times 10 = 440 \text{ км}$$

$$L_{пр.} = 30 \times 10 = 300 \text{ км}$$

4.2) Общий пробег:

$$L_{заг.} = L_{пр} + l_0, \text{ Км}$$

$$L_{заг. (№1)} = 440 + 9 = 449, \text{ км}$$

На маршруте №2 есть два нулевых пробега и их сумма составляет 1 км

$$L_{заг. (№2)} = 300 + 1 = 301, \text{ км}$$

4.3) Коэффициент использования пробега:

$$v = L_{пр.} / L_{заг.}$$

$$v (№1) = 440 / 449 = 0,98$$

$$v (№2) = 300 / 301 = 1$$

Согласно расчетам использования пробега следует, что маршрут №1 и №2 являются целесообразными.

5) Определение доходов с маршрутов.

5.1) Доходы за год:

Дрич. = Qрич С, руб.,

где:

С-стоимость проезда (маршрут №1- 23 руб., Маршрут №2- 23 руб.)

Дрич. (№1) = 147000пас. x 23 руб. = 3381 тыс.руб.

Дрич. (№2) = 156000пас. x 23 руб. = 3588 тыс.руб.

Итого 3381+3588 = 6969 тыс.руб.

б) Сметные расходы по маршрутам.

б.1) Потребность полного маршрутам кругорейса:

Qл.кр. = Lкр. / 100 x НКМ, Л,

где:

НКМ - базовая норма расхода топлива, л / 100км

Qл.кр. (№1) = 44/100 x 15 = 6,6 л.

Qл.кр. (№2) = 30 /100 x 15 = 4,5 л.

б.2) Потребность полного маршрута в сутки:

Qл.доб. = Lзаг. /100 x НКМ, л.

Qл.доб. (№1) = 449/100 x 15 = 67,35 л.

Qл.доб. (№2) = 301/100 x 15 = 45,15 л.

б.3) Потребность полного маршрутам в год:

Qл.рич. = Qл.доб. x 365, л.

Qл.рич. (№1) = 67,35 x 300 = 20205 л.

Qл.рич. (№2) = 45,15 x 300 = 13545 л.

6.4) Расходы на топливо и смазочные материалы в сутки по маршрутам:

$$\text{Вп.доб.} = \text{Qл.доб.} \times \text{Ц1} \times 1,1, \text{ руб.},$$

где:

Ц1 - цена 1л. топлива (37 руб.)

1.1 - коэффициент, учитывающий затраты на горюче-смазочные материалы.

$$\text{Вп.доб. (№1)} = 67,35 \times 37 \times 1,1 = 2741 \text{ руб.}$$

$$\text{Вп.доб. (№2)} = 45,15 \times 37 \times 1,1 = 1837 \text{ руб.}$$

6.5) Расходы на топливо и смазочные материалы за год по маршрутам:

$$\text{Вп.рич.} = \text{Вп.доб.} \times 365, \text{ руб.}$$

$$\text{Вп.рич. (№1)} = 2741 \times 300 = 822300 + 500,00 = 822800 \text{ тыс.руб.}$$

$$\text{Вп.рич. (№2)} = 1837 \times 300 = 551100 + 500,00 = 551600 \text{ тыс.руб.}$$

6.6) Расчет среднемесячного фонда рабочего времени в днях:

$$\text{Фр.ч.м.} = \text{Др.} / 12 \text{ дн.},$$

где:

Др. - дни работы календарного года

$$\text{Фр.ч.} = 252/12 = 21 \text{ дн.},$$

6.7) Заработная плата водителя в год:

$$\text{ЗП.} = \text{ЗПв.мес.} \times 12 \text{ мес.}$$

$$\text{ЗП.} = 30000 \times 12 = 360000 \text{ руб.}$$

$$4 \text{ водителя} \times 360000 = 1440 \text{ тыс.руб. в год}$$

6.8) Расходы на ТО по маршрутам в сутки:

Для расчета данных расходов принимаем коэффициент (k) 0,033

$$\text{Втор.доб.} = \text{Лкр.} \times \text{K} \times \text{Zp.}, \text{ руб.}$$

Втор.доб. (№1) = 44 x 0,033 x 100 = 145,2 руб.

Втор.доб. (№2) = 30 x 0,033 x 100 = 99 руб.

6.9) Расходы на ТО и Р по маршрутам в год:

Втор.р. = Втор.доб x 12 мес.

Втор.р (№1). = 145,2 x 12 = 1742,4 руб.

Втор.р (№2). = 99 x 12 = 1188 руб.

6.10) Амортизационные отчисления по подвижному составу:

А в. = (Фбал.пер.-Влик.) x На, руб.,

где:

Фбал.пер. - балансовая стоимость автобуса, 5000000 руб .;

Влик. - ликвидная стоимость автобуса составляет 10 % от стоимости приобретения;

На. - годовая норма амортизации 25 %

А в. = (500000-50000) x 0,25 = 112500 руб.

112500 x 2 автобуса =225 тыс.руб.

7) Расходы общие операционной деятельности.

Таблица 35 – Смета

элемент затрат	Сумма расходов, тыс.руб
Расходы на оплату труда	1440
ЗП. * 1,1	
Расходы на ТО и ремонт	1,7424 маршрут №1 1,1880 маршрут №2
амортизационные отчисления	225
всего расходов	1667

8) Налог на прибыль.

Ппр. = Пбал. x Кпр, руб.,

где:

К пр. - ставка налога на прибыль согласно действующему законодательству 15 %

3.3 Экономическая оценка эффективности

Для оценки эффективности по деятельности ИП Хабарина Е.А. провели 5 мероприятий.

- 1) Открытие новой точки такси в г.Белогорске в 2019 г.
- 2) Открытие новой точки такси в г.Свободном в 2020 г.
- 3) Открытие новой точки такси в г.Тында в 2021 г.

Предположим, что в среднем перевозка одного пассажира будет 100 руб. 36500 (100 рублей x 365 дн.) рублей. Таким образом, получаем потенциальную емкость рынка. Предположительно услугами такси будет пользоваться 30 % платежеспособного населения города. Возьмем самый малый объем перевозок в день – 10 чел.

Таблица 36 - Расчет потенциальной емкости рынка в потенциальных городах-филиалах ИП Хабарин Е.А.

В чел.

Город	Формула расчета	Потенциальная емкость рынка чел.
Г.Белогорск	33493 x 30 %	10050
Г.Свободный	42394x 30 %	12718
Г.Тында	25349 x 30 %	7605
Итого		30373

Таким образом, видим, что потенциальные клиенты составляют 30373 чел.

Эффективность мероприятия на открытие филиала такси в г. Белогорске представим в таблице 34.

Предположим, платежеспособного населения за 2019 г. воспользуются услугами такси Фэтон - 10050 чел., при этом предположительно их маршрут будет в обе стороны.

Таблица 37 - Эффективность мероприятия на открытие филиала такси в г. Белогорске

наименование	Расчет за год	Сумма, тыс.руб.
Доход	(10050 чел. x 200)	2010
Расход		1580
Прибыль		430
рентабельность		27,2 %

Наблюдаем, что открытие филиала принесет прибыль 430 тыс. руб. при рентабельности 27,2 %.

Далее рассмотрим вторую стратегию открытие филиала в г. Свободном в 2020 г.

Предположим, платежеспособного населения за 2020 г. воспользуются услугами ИП Хабарина Е.А.– 12718 чел., при этом предположительно их маршрут будет в обе стороны.

Таблица 38 - Эффективность мероприятия на открытие филиала такси в г. Белогорске

наименование	Расчет за год	Сумма, тыс.руб.
Доход	(12718 чел. x 200)	2544
Расход		1580
Прибыль		964
рентабельность		38 %

Наблюдаем, что открытие филиала принесет прибыль 964 тыс. руб. при рентабельности проекта 37 %.

Далее рассмотрим третью стратегию открытие филиала в г. Тында в 2021 г.

Предположим, платежеспособного населения за 2021 г. воспользуются услугами ИП Хабарина Е.А.– 7605 чел., при этом предположительно их маршрут будет в обе стороны.

Таблица 39 - Эффективность мероприятия на открытие филиала такси в г. Белогорске

наименование	Расчет за год	Сумма, тыс.руб.
Доход	(7605 чел. x 200)	1521
Расход		1250
Прибыль		271
рентабельность		17,8 %

Наблюдаем, что открытие филиала принесет прибыль 271 тыс. руб. при рентабельности проекта 17,8 %.

Открытие нового пассажирского маршрута в 2022 и 2023 году.

Прибыль = Доходы-Расходы

$6969 - 1667 = 5302$ тыс.руб.

Ппр. = $5302 \times 15\% = 795,3$ тыс.руб.

9) Чистая прибыль по маршрутам за год:

$5302 - 795,3 = 4506,7$ тыс.руб.

В результате предложенной стратегии роста компании, наблюдаем, что ИП Хабаров Е.А. получит прибыль 4506 тыс.руб. за год

Далее проведем анализ стратегии на 5 лет с ростом выручки на планируемые 5 лет.

Таблица 40 – Анализ стратегии роста ИП Хабарина Е.А. на 5 лет

год	Стратегия	Общая сумма, тыс.руб.

2019	открытие филиала в г.Белогорске;	430
------	----------------------------------	-----

Продолжение таблицы 40

1	2	3
2020	открытие филиала в г.Свободный;	934
2021	открытие филиала в г.Тында;	271
2022	Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению ТЭЦ – п.Чигири	2253
2023	Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению п.Чигири – Первомайский парк	2253
Итого		6141

В результате предложенной стратегии роста компании, наблюдаем, что ИП Хабаров Е.А. получит прибыль 6141 тыс.руб. за год, увеличит выручку в 2 раза к 2023 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе прохождения производственной практики, был рассмотрен ряд вопросов: организационно-хозяйственная деятельность, бизнес-планирование и стратегии развития ИП Хабарина Е.А. Проведен анализ основных экономических показателей работы.

ИП Хабарин Е.А. «Такси Фаэтон» - один из ведущих операторов корпоративного такси. Юр. адрес г. Благовещенск, 50 лет Октября, 239. Служба Такси работает с 2005 года и является одной из популярных в городе. Автопарк состоит из собственных и привлечённых автомобилей. Предприятие «Такси Фаэтон» работает в сфере «Пассажирский легковой автотранспорт»

На основании данных, приведенных в таблице 1, основных экономических показателей деятельности ИП Хабарин Е.А. за 2015 – 2017 гг., можно сделать вывод о том, что предприятие находится в удовлетворительном состоянии. Подтверждением данного факта является увеличение объема продаж на протяжении всего анализируемого периода. Так в 2017 году по сравнению с 2016 годом объем продаж увеличился на 273 тыс. руб. или 2,4 % и составил 12 454 тыс. руб. Увеличение выручки, прежде всего, связано привлечением новых клиентов, посредством расширения объема реализуемых услуг.

Согласно проведенной оценке лучшие конкурентные позиции занимает Везет. У предприятия лучшая репутация в г.Благовещенске, ему присущи следующие конкурентные преимущества: по качеству, доступности цены, качество салона такси. Миссия ИП Хабарина Е.А. - обеспечение потребностей различных групп потребителей путем предоставления качественных услуг.

Исходя из этого в проекте ставятся стратегические цели:

- 1) усиление положения компании на рынке Амурской области;
- 2) увеличение объема прибыли в 2 раза к 2023 году;

- 3) популяризация компании на внутреннем и региональном рынках;
- 4) завоевание новых рынков сбыта, выход на соседние города: Белогорск, Свободный, Тында.
- 5) улучшение качества обслуживания.

Наименьший риск для ИП Хабарин Е.А. представляет стратегия – ограниченный рост. Стратегии ограниченного роста придерживается большинство предприятий. Для такого варианта характерно установление целей от достигнутых результатов, скорректированных с учетом дополнительных факторов. Предприятия выбирают такую альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный путь. Руководство не любит перемен, если считает, что все хорошо. Действует принцип: "лучшее - враг хорошего".

Стратегические цели на 2019-2023 гг.:

- 2019 г. – открытие филиала в г.Белогорске;
- 2020 г.- открытие филиала в г.Свободный;
- 2021 г. - открытие филиала в г.Тында;
- 2022 г. – Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению п.Чигири – Первомайский парк
- 2023 г. - Открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению ТЭЦ – п.Чигири

В результате предложенной стратегии роста компании, наблюдаем, что ИП Хабаров Е.А. получит прибыль 6141 тыс.руб. за год, увеличит выручку в 2 раза к 2023 году.

ИП Хабарин Е.А. имеет достаточно неплохую рейтинговую оценку. Именно удовлетворительное качество, время работы и умеренная цена при выполнении работы являются стратегическими силами предприятия. Но следует в дальнейшем стремиться к совершенствованию и улучшению работы фирмы.

Необходимо отметить, что заработная плата работников ИП Хабарин Е.А. зависит от объемов услуг, то есть величины выручки. Можно сделать

вывод, что прибыль персонала напрямую зависит от прибыли всего предприятия.

Различные тренинги, деловые игры, тестирования на предприятии не проводятся, возможно, поэтому уровень культурного развития находится на среднем уровне и персонал предприятия слишком мал, но все же наблюдается сплоченность коллектива.

Наибольшую угрозу для ИП Хабарин Е.А. представляют экономические факторы. Поскольку экономический кризис в стране породил на предприятии новые проблемы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Миссия ИП Хабарина Е.А. - обеспечение потребностей различных групп потребителей путем предоставления качественных услуг.

Исходя из этого в проекте ставятся стратегические цели:

- 1) усиление положения компании на рынке Амурской области;
- 2) увеличение объема прибыли в 2 раза к 2023 году;
- 3) популяризация компании на внутреннем и региональном рынках;
- 4) завоевание новых рынков сбыта, выход на соседние города: Белогорск, Свободный, Тында.
- 5) улучшение качества обслуживания.

Наименьший риск для ИП Хабарин Е.А. представляет стратегия – ограниченный рост. Стратегии ограниченного роста придерживается большинство предприятий. Для такого варианта характерно установление целей от достигнутых результатов, скорректированных с учетом дополнительных факторов. Предприятия выбирают такую альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный

путь. Руководство не любит перемен, если считает, что все хорошо. Действует принцип: "лучшее - враг хорошего".

Стратегические цели на 2019-2023 гг.:

2019 г. – открытие филиала в г.Белогорске;

2020 г.- открытие филиала в г.Свободный;

2021 г. - открытие филиала в г.Тында;

2022 г. – открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению п.Чигири – Первомайский парк ;

2023 г. - открытие маршрутного такси по перевозке пассажиров по направлению ТЭЦ – п.Чигири.

В результате предложенной стратегии роста компании, наблюдаем, что ИП Хабаров Е.А. получит прибыль 6141 тыс.руб. за год, увеличит выручку в 2 раза к 2023 году.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2012. - 248 с.
- 2 Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: Учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2013. - 248 с.
- 3 Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов.. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
- 4 Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 160 с.
- 5 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, Эльга, 2012. - 1330 с.
- 6 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом на предприятии / Т.Ю. Базаров // Экономика. 2016. № 4. С.45.
- 7 Бородин, Е. М., Крупнова А. В., Бородин А. Н. Стратегический менеджмент // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 1781–1785.
- 8 Большаков, А.С. Подход к стратегии развития компании / А.С. Большаков // Управление компанией. 2016. - № 4. С.23.
- 9 Виханский, О. С. Стратегическое управление, Учебник, 2-е изд. – М.: Гардарики, 2012. – 296 с.
- 10 Виханский, О.С. Менеджмент, Учебник, 3-е изд./О.С. Виханский – М.: Проспект, 2016. – с. 528.
- 11 Володькина, М. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.В. Володькина. – Киев: Знания - Пресс, 2012. – 193 с.

12 Веснин, В.Р. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / В.Р. Веснин // Экономика. - 2015. - № 2. С.32.

13 Веснин, В.Р. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению // Российский журнал менеджмента. - 2016. - № 6. С.45.

14 Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Экономист, 2013. – 670 с.

15 Генкин, Б. М. Основы организации труда : учебное пособие / Б. М. Генкин, В. М. Свистунов. – М. : Норма, 2012. – 399 с.

16 Гатилова, И.Н. Информатизация как основной фактор повышения эффективности управления предприятием // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. -№1(62). – С.88-97.

17 Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика // Менеджмент. - 2016. – № 2. С.94.

18 Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Новгород : НИМБ, 2013. – 541 с.

19 Герчикова, М.А. Практический менеджмент/ М.А. Герчикова // Стратегический менеджмент. – 2015. – № 8. – С.56.

20 Гудгарц, Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами/ Р.Д. Гудгарц // Финансы. - 2011. – № 6. - С.23.

21 Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.

22 Гончаров, П.В. Аналитические возможности бухгалтерской (финансовой) отчетности в управлении инновационно -инвестиционной деятельностью предприятий АПК //Фундаментальные исследования. - 2015. - № . -С. 1017 -1022.

23 Илюхина, Н.А., Лытнева Н.А., Боброва Е.А. Методические основы и принципы учета затрат на производство /Н.А. Илюхина, Н.А. Лытнева, Е.А. Боброва.-В сборнике: SCIENCE, TECHNOLOGY AND LIFE -2014. 2015. С. 455-463

24 Кыштымова, Е.А., Лытнева Н.А. Стратегический анализ как метод формирования информационно-аналитического обеспечения прогнозирования элементов собственного капитала// Научные записки ОрелГИЭТ-2014.-№2. С.34.

25 Кыштымова, Е.А., Лытнева Н.А. Развитие информативности отчета о финансовых результатах для анализа прибыльности организаций в условиях перехода к МСФО// Вестник ОрелГИЭТ. 2015. № 1 (31). С. 64-69.

26 Лытнева, Н.А., Кыштымова Е.А. Прибыль как основной фактор эффективности региональной экономики-Орел: Изд-во «ОрелГАУ»,2010.-212 с.

27 Лытнева, Н.А. Методология концепции учета, анализа и аудита собственного капитала: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12/Н.А. Лытнева. -М., 2006. -584 с.

28 Лытнева, Н.А. Управление системными изменениями// Вестник ОрелГИЭТ -2015.-№ 4. -С. 72-83

29 Лытнева, Н.А. Современные методы и модели управления эффективностью промышленных предприятий// Вестник ОрелГИЭТ. -2014. - №1. -С. 43-48.

30 Лытнева, Н.А., Парушина Н.В. Развитие методического инструментария в управлении оценкой эффективности персонала// Вестник ОрелГИЭТ. 2015. № 2 (32). С. 101-106.

31 Региональное управление экономикой: монография/Н.В. Парушина, Н.А. Лытнева, И.Г. Ершова, и др. Воронеж: Научная книга, 2010.- 212 с.

32 Калачев, А. М. Сравнительный анализ существующих подходов к балльной оценке кадрового потенциала организации / А. М. Калачев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 2. С. 120-127.

33 Каратунова, Н.Г.Влияние современных информационных технологий на управление в менеджменте предприятия // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2016. - №2-3(66-67). С.202-208.

34 Мантурова, А.Л.Использование информационных технологий в

управлении персоналом предприятия // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2017. - №15. С.7- 10.

35 Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 256 с.

36 Одинцов, А.А. Менеджмент организации: введение в специальность : учебное пособие / А.А. Одинцов. – М. : Экзамен, 2014. – 320 с.

37 Подосенов, Г.В. Информационные технологии как средство эффективного управления предприятием // Транспортное дело России. – 2016. - №4. С.112-114

38 Попелло, М.В., Семенов А.М. Роль информационных технологий в процессе управления предприятием // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего. – 2017. С.83-84.

39 Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

40 Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.

41 Чапкина, Е.Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий : учебное пособие / Е.Г. Чапкина. – М. : ЕАОИ, 2015. – 232 с.

42 Шаркова, А.В. Экономика организации: практикум для бакалавров / А.В. Шаркова. – М. : Дашков и К, 2016. – 120 с.

43 Шекова, Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. // Экономика. - 2013. – № 4. С.177.

44 Шикин, Е.В. Математические методы и модели в управлении // Экономика. 2013. № 6. С.39.

45 Экономическая преступность: глоссарий. – 18 с.

46 Илышева, Н.Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Финансы и статистика. -, 2015. - № 6. С.32.

47 Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие // Н. Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2016. – 304 с.

48 Самохина, Е.С. Особенности выбора стратегии развития предприятия// Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 1. С.45.

49 Щепетова, В.Н., Почекаева О.В. Особенности анализа доходов организаций внутреннего водного транспорта / В.Н. Щепетова, О.В. Почекаева // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. Выпуск 40. – с.214-220.



ИНН 2 8 2 1 0 0 5 4 0 6 3 4

КПП _____ Стр. 0 0 1

Форма по КНД 0710099

Бухгалтерская (финансовая) отчетность

Номер корректировки 0

Отчетный период (код) 3 4

Отчетный год 2 0 1 7

И Н Д И В И Д У А Л Ь Н Ы Й П Р Е Д П Р И Н И М А Т Е Л Ь Х А Б А Р И Н
Е В Г Е Н И Й А Л Е К С А Н Д Р О В И Ч

(наименование организации)

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 4 7 . 1 1 .

Код по ОКПО 0 1 9 1 0 4 3 9

Форма собственности (по ОКФС) 1 6

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 5 0 1 0 2

Единица измерения: (тыс.руб./ млн.руб. - код по ОКЕИ) 3 8 4

На: 0 0 6 страницах

с приложением документов или их копий на _____ листах

Достоверность и полноту сведений, указанных в настоящем документе, подтверждаю:1 - руководитель
2 - уполномоченный представительХ А Б А Р И Н
Е В Г Е Н И Й
А Л Е К С А Н Д Р О В И Ч

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

Подпись _____ Дата 0 9 . 0 2 . 2 0 1 8
М.П._____

(фамилия, имя, отчество* главного бухгалтера полностью)

Подпись _____

Наименование документа, подтверждающего полномочия представителя

* Отчество при наличии

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

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А



ИНН: 2 8 2 1 0 0 5 4 0 6 3 4

КПП: 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 Стр. 0 0 2

Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 6 7 5 0 0 0

Субъект Российской Федерации (код) 2 8

Район

Город Б Л А Г О В Е Щ Е Н С К

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

Улица (проспект, переулок и т.п.) 5 0 Л Е Т О К Т Я Б Р Я

Номер дома (владения) 2 3 9

Номер корпуса (строения)

Номер офиса

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А



ИНН 2 8 2 1 0 0 5 4 0 6 3 4
 КПП 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 Стр. 0 0 3

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			
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100			
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	1 1 8 2	7 6 9	9 3 2
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	4 1 2	7 5 7	2 7 7 3
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 0	3	2 9 7
	Прочие оборотные активы	1260	3 3 1	0	0
	Итого по разделу II	1200	1 9 4 5	1 5 2 9	4 0 0 2
	БАЛАНС	1600	1 9 4 5	1 5 2 9	4 0 0 2

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А



ИНН 2 8 2 1 0 0 5 4 0 6 3 4

КПП 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 Стр. 0 0 4

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 0	1 1	1 1
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	0	1 3 3	7 6
	Итого по разделу III	1300	1 0	1 4 4	8 7
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой 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			

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А



ИНН 2 8 2 1 0 0 5 4 0 6 3 4
 КПП 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 Стр. 0 0 5

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

[] [] []	Заемные средства	1510	3 [] [] [] [] [] [] [] []	5 1 9 [] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] [] [] []
[] [] []	Кредиторская задолженность	1520	1 9 3 2 [] [] [] [] [] [] [] []	8 6 6 [] [] [] [] [] [] [] []	3 9 1 5 [] [] [] [] [] [] [] []
[] [] []	Доходы будущих периодов	1530	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []
[] [] []	Оценочные обязательства	1540	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []
[] [] []	Прочие обязательства	1550	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []	[] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []
[] [] []	Итого по разделу V	1500	1 9 3 5 [] [] [] [] [] [] [] []	1 3 8 5 [] [] [] [] [] [] [] []	3 9 1 5 [] [] [] [] [] [] [] []
[] [] []	БАЛАНС	1700	1 9 4 5 [] [] [] [] [] [] [] []	1 5 2 9 [] [] [] [] [] [] [] []	4 0 0 2 [] [] [] [] [] [] [] []

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
- 2 Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.
- 3 Заполняется некоммерческими организациями.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А



ИНН 2 8 2 1 0 0 5 4 0 6 3 4

КПП 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 Стр. 0 0 6

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	1 2 4 5 4	1 2 1 8 1
	Себестоимость продаж	2120	(1 0 5 0 9)	(1 0 6 4 3)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 9 4 5	1 5 3 8
	Коммерческие расходы	2210	(1 8 4 7)	(1 2 4 7)
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	9 8	2 9 1
	Доходы от участия в других организациях	2310	()	()
	Проценты к получению	2320	()	()
	Проценты к уплате	2330	()	()
	Прочие доходы	2340	7 9	5 2
	Прочие расходы	2350	(1 0 2)	(2 3 5)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	()	()
	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	()	()
	Чистая прибыль (убыток)	2400	7 5	1 0 8
СПРАВОЧНО				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	()	()
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	()	()
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	7 5	1 0 8
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	()	()
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	()	()

Примечания

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

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".

