

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

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка стратегии развития ООО «Стройресурс»

Исполнитель

студент группы 972-об

\_\_\_\_\_ Г.Р. Сафарян

Руководитель

доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ А.В. Ступникова

Нормоконтроль

\_\_\_\_\_ А.В. Ступникова

Благовещенск 2023

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

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

### **ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента группы 972-об Сафарян Гора Рустамовича.

1. Тема бакалаврской работы: Разработка стратегии развития ООО «Стройресурс».

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы учебной литературы в области менеджмента организаций, локальные правовые документы и финансовая отчетность ООО «Стройресурс».

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

- теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия;
- оценка экономической деятельности и развития в ООО «Стройресурс»;
- разработка стратегии развития ООО «Стройресурс».

5. Перечень материалов приложения: финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания:

Руководитель бакалаврской работы А.В. Ступникова, доцент, к.э.н.

Задание принял к исполнению: \_\_\_\_\_ Г.Р. Сафарян

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 62 с., 23 таблиц, 16 рисунков, 45 источника, 2 приложения.

### СТРАТЕГИЯ, РАЗВИТИЕ, МИССИИ, ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, СТРАТЕГИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке стратегии развития ООО «Стройресурс» и оценка ее экономической эффективности.

Объектом выпускной квалификационной работы является коммерческое предприятие ООО «Стройресурс».

Предметом работы выступает разработка стратегии развития предприятия.

В процессе изучения и обработки материалов применяются следующие методы экономических исследований: экономический, монографический, экономико-статистический, аналитический.

Теоретическая и практическая база работы представлена учебниками и учебными пособиями, материалами периодической печати, статистическими данными.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия	8
1.1 Понятие, роль и место стратегии развития в классификации стратегий организации	8
1.2 Этапы разработки стратегии развития предприятия	14
1.3 Особенности разработки стратегии развития предприятия	20
2 Анализ действующих стратегий ООО «Стройресурс»	24
2.1 Краткая характеристика ООО «Стройресурс»	24
2.2 Анализ внешней среды ООО «Стройресурс»	27
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Стройресурс»	31
2.4 Анализ действующих стратегий ООО «Стройресурс»	38
3 Разработка стратегии развития ООО «Стройресурс»	42
3.1 Обоснование целесообразности и выбор альтернативной стратегии развития предприятия	42
3.2 Разработка стратегии развития ООО «Стройресурс»	46
3.3 Оценка экономической эффективности стратегии развития	51
Заключение	54
Библиографический список	55
Приложение А Бухгалтерская отчетность	63

## ВВЕДЕНИЕ

На 01 января 2023 года на территории Российской Федерации осуществляет деятельность 3197,5 тыс. ед. коммерческие компании, являющихся хозяйственными обществами<sup>1</sup>. Из такого большого числа организаций, лишь малая часть организует собственное развитие посредством постановки целей на перспективу. А вот большая часть осуществляет деятельность «в моменте», не планируя свое дальнейшее развитие. Стоит отметить, что в условиях жесткой конкуренции, находясь под влиянием экономических и политических факторов, организовать успешно развивающуюся деятельность удастся именно первой группе компаний. При этом, успешность разработки и реализации стратегии развития, можно отследить на практике зарубежных компаний.

Актуальность темы состоит в том, что в рыночной экономике предприятие постоянно вынуждено приспосабливаться к усиливающейся нестабильности внешней среды и в первую очередь бороться с конкурентами, выпускающими аналогичную продукцию. Это объективно требует, чтобы каждое предприятие вырабатывало и искало свой путь развития в соответствии с требованиями рынка, т. е. чтобы быть финансово устойчивым, нужно расти, изыскивать новые формы применения капитала, новые экономически эффективные технологии производства, новые формы доведения продукции до рынка. Стратегия представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

Отсутствие стратегии у предприятия затрудняет определение научных и технических приоритетов, путей их реализации, общих затрат на науку, а также их структуру, направления научно-технического развития, а значит, у предприятий отсутствует возможность найти точные ориентиры своего дальнейшего развития. Вопросам стратегического управления, разработки стратегий развития хозяйствующих субъектов в целях обеспечения их устойчивого стратегиче-

---

<sup>1</sup> Юридические лица и ИП: количество и состав (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://taxslov.ru/res/res2023\\_ul.htm](https://taxslov.ru/res/res2023_ul.htm). – 20.05.2023.

ского роста уделялось достаточное внимание, как в прошлом, так и в современное время в трудах зарубежных и отечественных ученых.

В то же время теоретические положения и методические аспекты разработки стратегии в современных исследованиях недостаточно разработаны. Недостаточная разработка вопросов, связанных с теоретико-методологическими аспектами разработки стратегии, а также отсутствие тщательного анализа всех видов стратегий, факторов, принципов и методологических инструментов, объясняет необходимость дальнейшего изучения этих вопросов.

Компания, в которой не сформированы направления стратегии развития, вынуждена действовать в соответствии с текущими реалиями и распрощаться с чёткими перспективами на будущее. Для того чтобы фирма стала успешной, необходимо грамотно сформулировать цели и составить план. Это требует множества навыков от руководящего состава организации.

Многие руководители компаний и топ-менеджеры считают, что стратегии развития предприятия нужны только крупным фирмам, которые давно и успешно работают на рынке. Но это не так.

В первую очередь, нужно обратить внимание на то, что любая организация имеет конкретную сферу деятельности и бизнес-план, в котором сформулированы ее основные цели. А это уже можно считать основой для стратегии развития предприятия.

Во-вторых, нужно отметить то, что даже начинающие предприниматели перед организацией собственного бизнеса оценивают состояние рынка, конкуренцию, рентабельность вложений и т. д. Всё это также является элементами разработки и реализации стратегии развития предприятия.

Таким образом, данный бизнес-инструмент в разной степени используют все компании, а не только крупные. Основное отличие подхода маленьких предприятий к планированию заключается в отсутствии системности. Зачастую небольшие фирмы не обладают достаточно квалифицированными сотрудниками, которые смогут собрать все данные воедино и составить чёткую и продуманную стратегию.

Зачастую даже в крупных компаниях стратегии экономического развития предприятия разрабатываются, но так и не реализуются. Основными причинами этого является отсутствие взаимопонимания владельцев компании, несоответствие разработанного плана финансовым возможностям организации и несогласованность между вариантами стратегий.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке стратегии развития ООО «Стройресурс» и оценка ее экономической эффективности.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы разработки стратегии развития предприятия;
- дать краткую характеристику ООО «Стройресурс»;
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Стройресурс»;
- проанализировать действующие стратегии ООО «Стройресурс»;
- сформулировать миссии и цели ООО «Стройресурс»;
- разработать стратегию развития ООО «Стройресурс» и оценить ее экономическую эффективность.

Объектом выпускной квалификационной работы является коммерческое предприятие ООО «Стройресурс».

Предметом работы выступает разработка стратегии развития предприятия.

В процессе изучения и обработки материалов применяются следующие методы экономических исследований: экономический, монографический, экономико-статистический, аналитический.

Теоретическая и практическая база работы представлена учебниками и учебными пособиями, материалами периодической печати, статистическими данными.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, роль и место стратегии развития в классификации стратегий организации

В настоящее время экономические отношения в любом государстве направлены на поддержку и развитие бизнеса, однако, поддержки только со стороны государства недостаточно. Каждый коммерческий экономический субъект должен самостоятельно вырабатывать и намечать стратегические цели своей деятельности. Иначе, получение запланированного объема прибыли, а равно и бесперебойная деятельность могут попасть под угрозу.

В современных реалиях, жесткая конкуренция, наличие монополистов, а также регуляторное воздействие государственных органов власти, не всегда положительно сказывается на деятельности не только малого бизнеса, но и крупного. Особенно негативно повлияла эпидемиологическая ситуация в мире 2020 года. Именно в данный период времени наблюдалось значительное сокращение организаций, которое вызвано несением убытков, а в ряде случаев – банкротством.

Планирование деятельности еще не укоренилось в практике отечественных организаций, а построение стратегии развития и вовсе редкий случай. Так, если сравнить отношение открытых и закрытых (по различным причинам) организаций, то можно отметить негативную динамику – количество закрывшихся организаций превысило открытых на 13,6 %<sup>2</sup>. Сказанное показывает необходимость построения стратегии развития организации в практической деятельности российских организаций.

Прежде чем перейти к рассмотрению понятия «стратегия развития организации», необходимо рассмотреть, что из себя представляет стратегия в целом.

---

<sup>2</sup> Число закрытых компаний в России в 2022 году превысило число открытых на 14 % [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://taxslov.ru/res/res2023\\_ul.htm](https://taxslov.ru/res/res2023_ul.htm). – 20.05.2023.. – 20.05.2023.

Понятие «стратегия» появилось в Древней Греции и означало «искусство полководца». Определение стратегии, которое используется в настоящее время, вошло в менеджмент в 50-х годах XX в., когда предприятия стали реагировать на изменение внешней среды. В отечественной и зарубежной литературе встречаются различные трактовки стратегии. Представим наиболее часто встречающиеся определения понятия «стратегия» (рисунок 1)<sup>3</sup>.

Стратегия – это то, как промышленное предприятие собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость

- Каплан Р.С. и Нортон Д.П.

Стратегия промышленного предприятия – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижения организационных целей

- Артур А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд

Стратегия – единство «5Р»: план, позиционирование, перспектива и проделка, отвлекающий маневр

- Г. Минсберг

Стратегия – комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новой ситуации, новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных преимуществ

- Зайцев Л.Г., Соколова М.И.

Стратегия – набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы

- Градов А.П.

Рисунок 1 – Определения понятия «стратегия»

В зависимости от динамики целевых параметров модели поведения компании все стратегии можно разделить на следующие виды:

- стратегии развития;
- стратегии функционирования (поддержания достигнутого уровня).

Для понимания сущности рассматриваемого классификационного признака необходимо понимать, что представляют собой «развитие» и «функцио-

<sup>3</sup> Троенко В. О. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. 2019. № 41 (279). С. 205.

нирование» в привязке к конкретной организации.

Словарь русского языка С. И. Ожегова дает следующую трактовку понятия «развитие»: «Процесс перехода от одного состояния к другому, более совершенному, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию, от простого к сложному, от низкого к высокому». Основные параметры или распределение рисков деятельности, или с постоянной «полезной производительностью». Таким образом, развитие означает кардинальное изменение деятельности компании, переход к новым показателям его деятельности с положительной динамикой.

Функционирование предполагает поддержание деятельности компании на достигнутом уровне. Это отдельная сложная задача, особенно если компания действует в условиях жесткой конкуренции (рисунок 2).



Рисунок 2 – Виды стратегий компании в зависимости от динамики целевых показателей

Разнообразие стратегий разработки и функционирования зависит от общего количества «подсистем управления» и «управляющих сигналов» кибернетического проекта, принимая во внимание возможности компонентов «управления телом». В соответствии с этим принципом можно выделить следующие типы стратегий (рисунок 3).



Рисунок 3 – Типы стратегий

Стратегия развития предприятия – это логически обоснованное и сбалансированное во времени и ресурсам описание целевого состояния предприятия и совокупности способов его достижения с указанием состава, последовательности действий и необходимых для их реализации материальных и нематериальных ресурсов.

Стратегия развития предприятия состоит из нескольких важнейших компонентов и является информационным отражением существующей на предприятии системы стратегического управления, а также её достоинств и недостатков.

В современной экономической литературе выделяются следующие виды стратегий развития (рисунок 4).

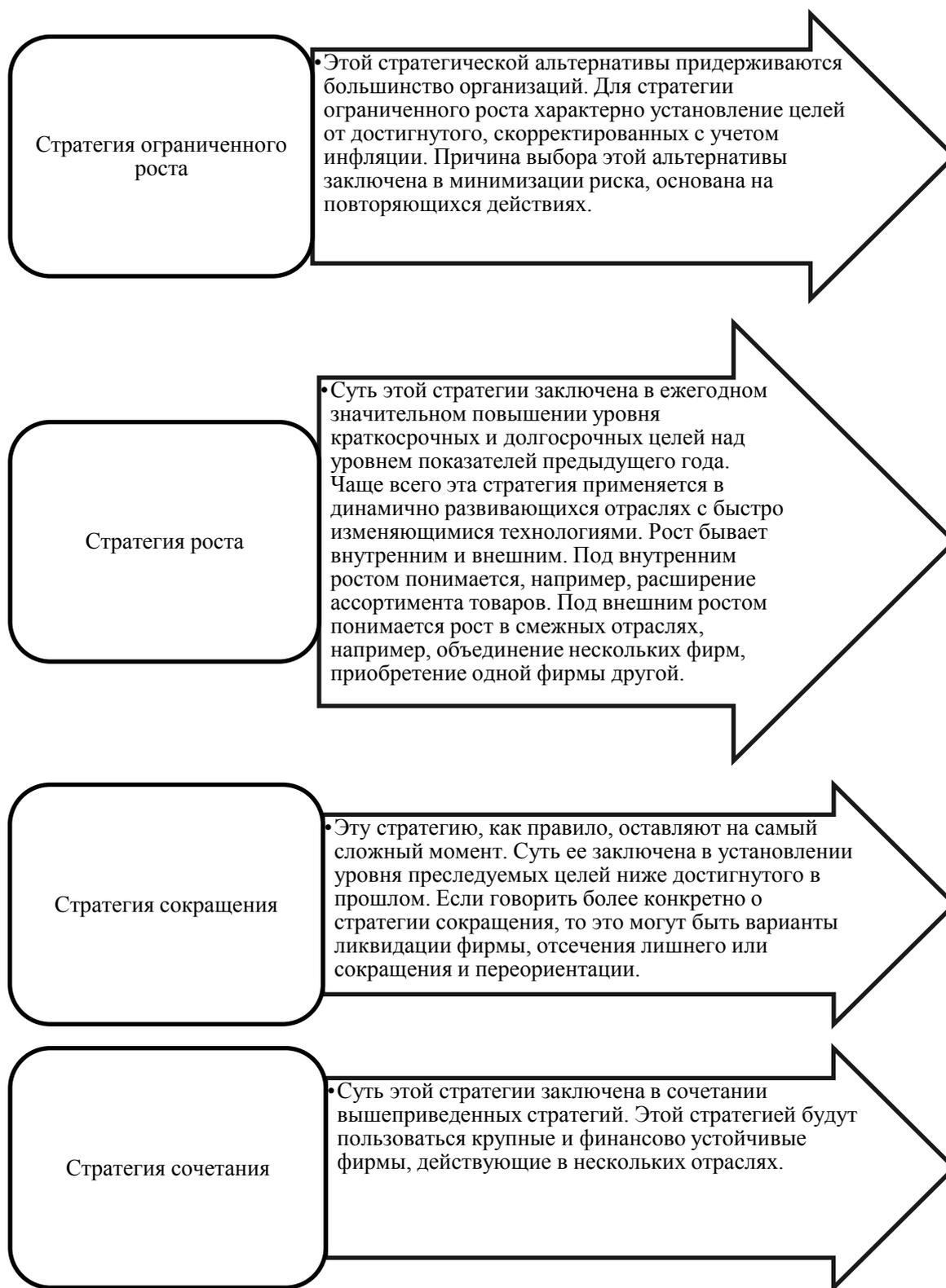


Рисунок 4 – Классификация стратегий развития организации

Кроме представленной на рисунке 4 классификации стратегий, В. Н. Парахина выделяет иную классификацию (рисунок 5)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник. 6-е изд., стер. М. : Кнорус, 2022. С. 316.

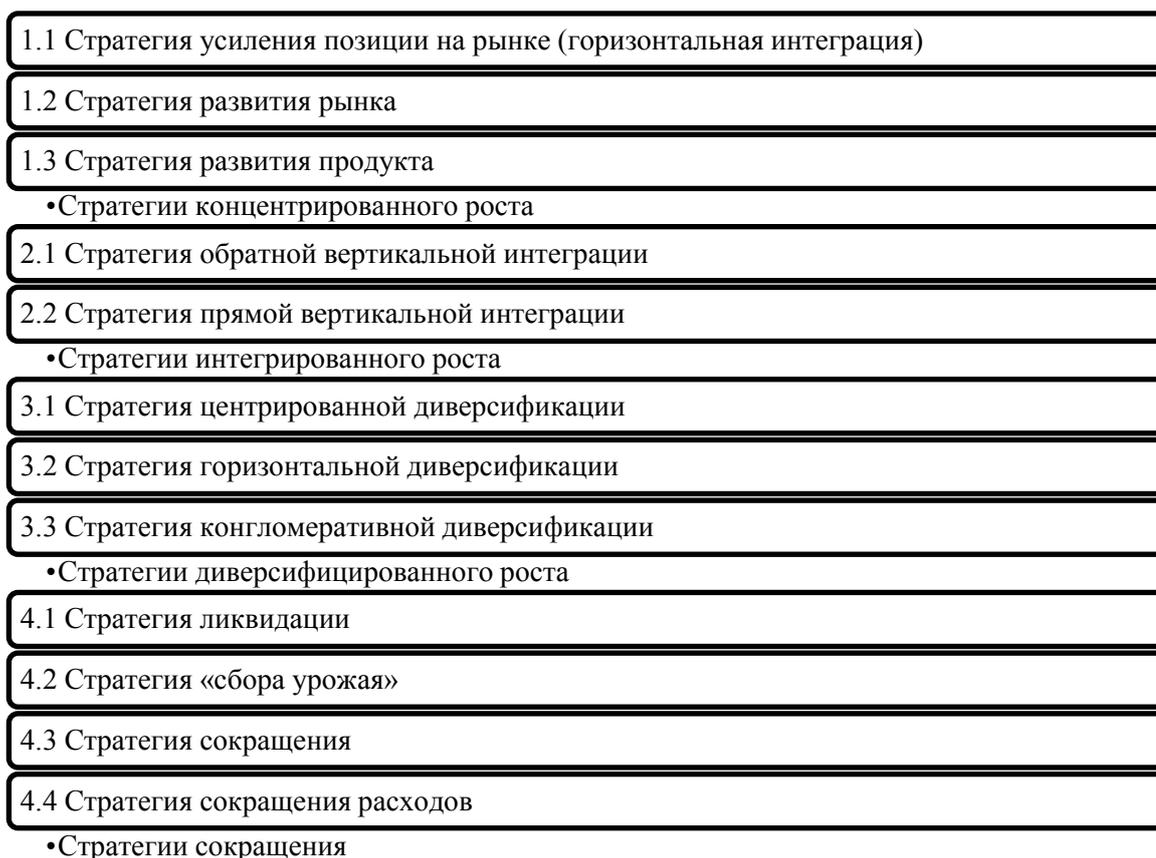


Рисунок 5 – Классификация стратегий по В.Н. Парахиной

Формирование стратегии развития предприятия должна опираться на такие принципы стратегического управления:

- ориентация на долгосрочные глобальные цели предприятия и экономические интересы его владельцев;
- множество возможных направлений развития, которые обусловлены изменением внешней среды деятельности предприятия;
- непрерывность разработки стратегии, постоянная адаптация к изменениям во внутренней и внешней среде;
- комплексность стратегии, согласованность стратегических решений по отдельным направлениям деятельности предприятия, видами ресурсов, функциями и т.д.

В связи с тем, что любое предприятие является сложной социально-экономической системой, стратегия развития предприятия должна включать в себя множество взаимосвязанных, синхронизированных и сбалансированных

по времени и ресурсам задач<sup>5</sup>.

Стратегии развития предприятия должны состоять из сочетания нескольких типов. Нужно, чтобы они тесно взаимодействовали между собой и были направлены на получение общего результата. Все сотрудники компании должны понимать, как позиционирует себя предприятие и чего оно хочет достичь. Только в этом случае получится добиться успеха.

## 1.2 Этапы разработки стратегии развития предприятия

В зависимости от сложности и масштаба бизнеса компании формат разработки и размер описания подготовленной стратегии могут существенно варьировать. Например, стратегия развития небольшой предпринимательской компании часто вырабатывается в рамках однодневной или двухдневной стратегической сессии. А стратегия крупной корпорации обычно разрабатывается несколько месяцев с активным привлечением стратегических консультантов. Ключевые этапы разработки стратегии развития предприятия, как правило, остаются одними и теми же (рисунок 6)<sup>6</sup>.



Рисунок 6 – Этапы разработки стратегии развития организации

Рассмотрим каждый этап более подробно.

<sup>5</sup> Сироткин С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2018. С. 156.

<sup>6</sup> Абрамов В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2021. С. 154.

## 1 Этап. Анализ факторов внешней среды.

По сути, это анализ рынка и вообще всего, что находится за пределами компании. Любая компания в своей деятельности взаимодействует с внешней средой, пытается удовлетворить запросы рынка с помощью своих товаров и услуг. Успех компании будет зависеть от того, насколько её товар или услуга соответствуют потребностям рынка.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях.

На рисунке 7 перечислены внешние факторы, которые необходимо проанализировать при разработке стратегии.



Рисунок 7 – Внешние факторы, оцениваемые при анализе внешней среды

Анализ отрасли – это, прежде всего, анализ предложения. Он основывается на анализе количественных и качественных факторов производства. Необходимо при этом обратить пристальное внимание на конкурентов в формировании предложения.

В таблице 1 представлены этапы жизненного цикла отрасли.

Таблица 1 – Этапы жизненного цикла отрасли

Внедрение	Рост
«Знаки вопроса»	«Звёзды»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание рынка</li> <li>- Готовность идти на риск</li> <li>- Разработка технологии</li> <li>- Быстрое реагирование</li> <li>- Выработка рыночной позиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Завоевание лидерства на рынке</li> <li>- Создание системы распределения</li> <li>- Создание технологии</li> <li>- Организация процесса производства (оказания услуги)</li> <li>- Капиталовложения в будущую деятельность</li> </ul>
«Дойные коровы»	«Собаки»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Капиталовложения с целью сокращения издержек</li> <li>- Повышение эффективности производства;</li> <li>- Сохранение доли на рынке;</li> <li>- Оптимизация ассортимента;</li> <li>- Повышение рентабельности;</li> <li>- Максимизация вследствие этого приток денежных средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление капиталовложениями</li> <li>- Максимальный вывод денег для освоения новых рынков, товаров (услуг)</li> </ul>

Для более эффективного стратегического планирования развития организации необходимо включить таблицу с анализом конкурентов. В большинстве случаев анализ конкурентов дает новые идеи, как улучшить свой бизнес и стать лучше в глазах клиентов<sup>7</sup>.

Перейдем к рассмотрению 2-го этапа – анализа внутренних факторов.

В общем виде, анализ внутренней среды – это изучение структуры предприятия. Анализ проводится по основным критериям.

Можно выделить несколько критериев для анализа внутренней среды предприятия (рисунок 8).

<sup>7</sup> Джуха В.М. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. КноРус, 2019. С. 77.

Квалификация сотрудников, нацеленность на результат, взаимодействие отделов предприятия

• Организация

Качество рабочего оборудования, качество выпускаемой продукции, себестоимость товара или услуги

• Производство

Прибыль, издержки, скорость оборота денежных средств, стабильность

• Финансы

Частота внедрения инноваций, степень новизны, срок окупаемости вложенных средств

• Инновации

Эффективность рекламы, известность марки, отклик потребителей, ассортимент, уровень цен, дополнительные услуги, обслуживание клиентов

• Маркетинг

### Рисунок 8 – Компоненты внутренней среды

По сути, анализ внешней и внутренней среды – это выявление слабых и сильных сторон предприятия, а так же внешних угроз и возможностей для развития. Обладая полной информацией, руководитель компании способен на успешные управленческие решения.

Отсюда можно сделать вывод, что между внешней и внутренней средой предприятия существует тесная взаимосвязь. Внешние факторы предприятия, безусловно, оказывают влияние на внутреннюю структуру и на все предприятие в целом. Только проведя анализ и внешней и внутренней среды предприятия, хорошо изучив все факторы и учтя все нюансы, можно выработать правильную конкурентоспособную стратегию с наименьшими рисками.

3 этап – стратегический анализ.

Основной задачей на данном этапе является определить сильные и слабые стороны компании, оценить возможности и угрозы. Для этого используется SWOT анализ.

SWOT анализ (с англ. SWOT Analysis) – вид ситуационного анализа, позволяющий оценить текущую и будущую конкурентоспособность товара компании на рынке с помощью анализа внутренней и внешней среды организации.

Первым шагом в проведении SWOT анализа является определение сильных и слабых сторон товара или услуги. Для этого необходимо составить сравнительный анализ внутренних ресурсов компании или товара с ключевыми конкурентами:

- те параметры, которые оказались лучше, чем у конкурентов – сильные стороны продукта.

- параметры, которые оказались хуже, чем у конкурентов – слабые стороны продукта.

Сильные стороны (S= Strengths) – такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами.

Слабые стороны (W=Weaknesses) или недостатки товара или услуги – такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Вторым шагом SWOT анализа является определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем. Для этого проводится анализ внешних факторов окружающей среды, оценивается уровень влияния каждого фактора на продажи компании, вероятность возникновения.

Возможности компании (O=Opportunities) – факторы внешней среды, которые позволят компании увеличить объем продаж или нарастить прибыль.

Угрозы компании (T=Threats) – факторы внешней среды, которые могут снизить объем продаж или уровень прибыли компании в будущем.

Таблица SWOT-анализа помогает структурировать всю полученную информацию. Таблица состоит из четырех квадрантов, в квадрантах последовательно перечисляются сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Все найденные факторы вносятся в ячейки таблицы в порядке важности (от самого важного к наименее важному). Важность фактора определяется по его вкладу в объем продаж и прибыль компании. Для наглядности представим элементы SWOT-анализа в таблице 2.

Таблица 2 – Элементы матрицы для SWOT-анализа организации

На основе ресурсов (внутренний)	
<b>Strength (сильные стороны)</b> - то, что организация делает хорошо; - то, что организация делает, а конкуренты – нет; - главные успехи.	<b>Weak (слабые стороны)</b> - то, что организация делает плохо (нужно исправить или усовершенствовать); - то, чего организация не делает, хотя следовало бы; - главные неудачи.
На основе положения организации (внешний)	
<b>Opportunities (возможности)</b> - события или изменения во внешней среде, которыми можно воспользоваться; - то, что в будущем скорее всего пойдет хорошо.	<b>Treats (угрозы)</b> - события или изменения во внешней среде, от которых нужно защититься; - то, что скорее всего, в будущем пойдет плохо.

Далее следует 4-й этап – формулирование стратегии. После завершения анализа внешней и внутренней среды предприятия, SWOT-анализа, следует найти баланс между всеми факторами, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации<sup>8</sup>.

Для этого формируется стратегическое направление развития, устанавливается цель или несколько целей. Стратегия развития компании должна отвечать на 4 главные вопроса. Это самая суть стратегии:

1. С чем идет организация? Это – «локомотивная» продуктовая линейка компании. Какую ценность она дает клиентам?

2. К кому идет организация? Это – отрасли, сегменты и ниши, вплоть до отдельных целевых заказчиков. Чего они хотят, что ценят, чего боятся и о чем мечтают?

3. Когда идет организация? Это – периоды времени. Например, «сегодня» – ближайший год — 2023, «завтра» – начиная с середины 2024 и «послезавтра» – после 2024. Чтобы, как минимум, не предлагать рынку товары и услуги, которые еще не востребованы.

4. Как идет организация? Это – план активных конкретных действий реа-

<sup>8</sup> Мацегора В. А. Стратегия развития организации: подходы и определение // Молодой ученый. 2021. № 22 (364). С. 206.

лизации стратегии – тактика. Как организация донесет свое предложение клиентам, как будет с ними взаимодействовать?

Постановка и ответы на данные вопросы при разработке стратегии развития организации являются одним из важнейших компонентов, так как помогут разработать план тактических действий для достижения стратегических целей<sup>9</sup>.

Завершающий этап – контроль сроков реализации стратегии. Этот этап завершающий, но самый важный. Теперь руководству и собственникам компании, необходимо добиваться реализации планов от своих сотрудников. Для этого разрабатываются графики действий по каждому подразделению с максимальной детализацией каждого этапа. Устанавливаются сроки реализации, назначаются ответственные лица и вводится еженедельный контроль исполнения.

### **1.3 Особенности разработки стратегии развития предприятия**

На сегодняшний день процесс разработки и выбора стратегий организационного развития является наиболее важным фактором в процессе разработки и принятия управленческих решений.

В современном состоянии рыночной экономики, которое возникает под влиянием глобализации, торговли, острой конкуренции, постоянных изменений в геополитике, ресурсах и правовых факторах, процесс разработки стратегии развития организации, выбор миссий, целеполагание и задачи в деятельности приобретают более важное значение.

Это фундаментальная стратегия принятия управленческих решений менеджером. В то же время стратегию следует понимать как систему, влияющую на организационные взаимоотношения и экономию рабочей силы организации, направленную на поиск правильных средств развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе и выводящую компанию на желаемую маркетинговую позицию. Следует отметить, что организационное развитие само по себе является позитивным, направленным на оптимизацию, изменение ключевых положений,

---

<sup>9</sup> Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие. М.: ИНФРА-М, 2019. С. 168.

которым соответствует сама организация, ее деятельность и ключевые результаты.

Разработка стратегии направлена на успешную адаптацию организации к изменяющимся факторам внешней среды в условиях ограниченных возможностей внутреннего развития компании, а также на минимизацию управленческих ошибок. При разработке стратегии необходимо стремиться к наибольшей уверенности и как можно точнее оценивать внутренние возможности и тенденции организации, поскольку любое искажение информации может помешать принятию эффективных и быстрых стратегических решений.

Тема разработки и выбора стратегий развития актуальна для исследования из-за относительно небольшого объема исследований в этой области, проводимых российским экономическим научным сообществом, по сравнению с объемом научных вкладов зарубежных ученых-экономистов. А тема стратегического развития в транспортной логистике изучена очень мало, несмотря на возросшую необходимость, по которым компаниям в сфере транспорта и логистики следует обратиться к изучению и использованию методов разработки и выбора стратегий развития.

Основными заказчиками транспортно-логистических компаний являются промышленно-производственные компании, строительные и индустриальные компании, предприятия пищевой промышленности, коммерческие компании – представители малого и среднего бизнеса, и их оборот демонстрирует значительное снижение в период экономического спада и стагнации, что подразумевает снижение потребности в транспортно-логистических услугах<sup>10</sup>.

Кроме того, многие коммерческие организации, которые могут быть потенциальными пользователями услуг компании в сфере транспорта и логистики, сами выполняют функции по поставке и транспортировке своих товаров, не вовлекая в этот процесс снабженческую и транспортную организацию.

При разработке и выборе стратегии развития необходимо учитывать ха-

---

<sup>10</sup> Калашникова И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2019. № 1. С. 12.

ракти деятельности компании в транспортно-логистическом комплексе и отрасли в целом.

Прежде всего, следует отметить, что основные услуги, предоставляемые транспортной компанией – это транспортировка груза. При этом следует различать два основных вида грузоперевозок: это внутренние и международные. Грузоперевозки также имеют ряд дополнительных услуг, тем или иным образом связанных с грузоперевозками и предоставляемых компанией: хранение товаров, оптимизация транспортного процесса, формирование отгрузочной и юридической поддержки, сопровождаемые процесс передачи, информационная поддержка всех непрерывных транспортных процессов, консультации, обслуживание клиентов и другие виды работ и сервиса.

В дополнение к необходимости поддерживать широкий спектр поставщиков услуг, транспортные и логистические компании также сталкиваются с задачей минимизации временных затрат на транспортировку товаров при одновременном улучшении обслуживания клиентов. Эта тенденция обусловлена растущим спросом на услуги «быстрой доставки» среди частных клиентов и малых и средних предприятий, отмеченным экспертами в результате анализа спроса на транспортно-логистические услуги за последние годы. Также, чтобы соответствовать уровню географических стандартов, транспортно-логистические компании должны иметь хорошо развитую структуру склада и транспортного парка, а также четко контролировать все происходящие процессы и уметь предоставлять быструю и информативную обратную связь клиентам, сохраняя при этом приемлемый уровень цен на услуги.

Стоит также отметить, что эта отрасль сильно зависит от конъюнктуры государственного рынка, изменений уровня цен на топливо и энергоносители, расположения инфраструктуры воздушных, морских и наземных транспортных сетей, различных таможенных барьеров и многих других внешних факторов.

В зависимости от характеристик, упомянутых выше, существует несколько основных областей, в которых транспортно-логистическим операторам рекомендуется провести анализ и затем сформировать эффективные стратегии

развития<sup>11</sup>.

Во-первых, это направление оптимизации, которое уже существует и происходит в процессе передачи. с целью создания стратегии, которая поможет логистическим транспортным компаниям усовершенствовать систему использования ресурсов, улучшить способность компаний с недостаточным капиталовложением противостоять слабостям или силе наряду с возможными угрозами и возможностями. Анализ проводится по четырем основным критериям (рисунок 9)<sup>12</sup>:

Позволяют ли имеющиеся у компании ресурсы и способности эффективно использовать возможности внешней среды

- Ценность ресурсов

Сколько конкурентов в отрасли обладают аналогичными ресурсами и способностями

- Уникальность ресурсов

Насколько сложно компаниям, не обладающим такими ресурсами и способностями, получить к ним доступ

- Воспроизводимость ресурсов

Задействует ли компания в полной мере эти ресурсы и способности для реализации своего стратегического потенциала

- Организованность

Рисунок 9 – Критерии стратегического анализа логистических компаний

Таким образом, используя вышеперечисленные методы для создания и выбора стратегии развития предприятия транспортной и логистической отраслей предлагают компании возможность успешно адаптироваться к изменениям рыночной среды и помогают им развиваться в важных областях, таких как оптимизация структуры предлагаемых услуг, привлечение новых клиентов и улучшение качества предоставляемых услуг с уже действующей системой взаимодействия с потребителями, выстраивания партнерских сетей в области транспортировки и хранения.

<sup>11</sup> Арманшина Г.Р. К вопросу о стратегическом планировании и экономическом росте // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2018. № 3. С. 312.

<sup>12</sup> Воронин Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия // Вестник науки и образования. 2019. № 12-2 (66). С. 19.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ СТРАТЕГИЙ ООО «СТРОЙРЕСУРС»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Стройресурс»

Более 12 лет на территории Амурской области было создано коммерческое предприятие – Общество с ограниченной ответственностью «Стройресурс» (24 марта 2011 года).

ООО «Стройресурс» на протяжении достаточно длительного времени успешно осуществляло транспортные перевозки физическим и юридическим лицам по доставке грузов по междугородному и внутригородскому маршруту.

ООО «Стройресурс» находится по следующему юридическому адресу: 676930, Амурская область, муниципальный район Ивановский, село Ивановка, ул. Колхозная, д. 30, кв. 2. Офис компании находится в с. Ивановка ул. Мухина, офис 306.

Учредителем предприятия является физическое лицо – Сафарян Рустам Генрикович. Ему принадлежит 100 % доли в Уставном капитале, размер которого в соответствии с учредительными документами и данными из ЕГРЮЛ составляет 20 тыс. руб.

При регистрации ООО «Стройресурс» были присвоены:

ИНН: 2825033882

КПП: 281601001

ОКПО: 68411275

ОГРН: 1112807000305

Общество является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для выполнения услуг по доставке и реализации запасных частей и комплектующих автомобилей и выполнения строительно-монтажных работ в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Основной вид деятельности по ОКВЭД – 49.4 «Деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам».

Структура управления организации: линейно-функциональная (рисунок 9).



Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «Стройресурс»

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Главной целью любого коммерческого предприятия является извлечение прибыли и наращивание эффективности деятельности. Данные показатели представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.
Выручка, тыс. руб.	25942	6771	0	-19171	-6771	26,10	0,00
Себестоимость, тыс. руб.	25720	4825	747	-20895	-4078	18,76	15,48
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	222	1946	-747	1724	-2693	876,58	-38,39
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	204	1570	-972	1366	-2542	769,61	-61,91
Среднесписочная численность работников, чел.	21	35	12	14	-23	166,67	34,29
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	10893	16925	19579	6032	2654	155,38	115,68
Рентабельность активов, %	1,87	9,28	-4,96	7,40	-14,24	495,32	-53,52
Рентабельность продаж, %	0,86	28,74	-	27,88	-	3358,46	-
Затраты на 1 руб. выручки, руб.	0,99	0,71	-	-0,28	-	71,87	-

Данные таблицы 3 свидетельствуют об ухудшении финансовой ситуации исследуемой организации. Так, наблюдается ежегодное снижение выручки. На конец анализируемого периода показатель и вовсе принял нулевое значение. Сокращение выручки обусловлено снижением количества клиентов, в частности физических лиц, а в 2022 году и вовсе полное их отсутствие. Сокращение спроса на услуги компании обусловлено тем, что происходит активное внедрение дополнительной функции такси «Максим» грузоперевозки. Данные услуги сервиса значительно ниже по стоимости, чем предложения транспортных компаний, а также достаточно большим плюсом является меньшее время согласования оказания транспортной услуги.

Несмотря на то, что в отчетном году выручка отсутствует, расходы компания все равно несет, размер которых составил 747 тыс. руб. В частности это затраты на оплату труда, так как обязанность в содержании персонала у ООО «Стройресурс» не исчезла.

В 2021 году наблюдается наибольший размер полученной прибыли от продаж – 1946 тыс. руб., который сложился вследствие достаточно низких расходов на оказание услуг ввиду снижения затрат на дизельное топливо. В 2022 году предприятие получает убыток от продаж.

Среднесписочная численность снижается и на конец анализируемого периода составила 12 чел. Снижение численности обусловлено снижением оборота компании.

Наиболее эффективное использование активов наблюдается в 2021 году из-за наивысшего размера прибыли от продаж. Так, несмотря на значительный прирост среднегодовой стоимости активов (55,38 %), прибыль от продаж увеличилась более ускоренно (776,58 %), чем обусловила данную тенденцию.

В 2021 году рентабельность продаж составила 28,74 %, что превысило среднеотраслевую норму. А вот в 2022 году ее расчет оказался невозможным ввиду отсутствия выручки.

В целом, организация ухудшила свои финансовые показатели. В первую очередь это вызвано отсутствием заказов, что может достаточно негативно ска-

заться на ее функционировании и привести к закрытию, если руководством не будут приняты меры по ее дальнейшему развитию. Ввиду этого считаем необходимым далее перейти к оценке внешней среды ООО «Стройресурс».

## 2.2 Анализ внешней среды ООО «Стройресурс»

Внешняя среда является источником ресурсов, необходимых для поддержания внутреннего потенциала организации. Таким образом, организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. Но ресурсы внешней среды ограничены, существует множество других организаций, на них претендующих, поэтому задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал (конкурентоспособность) на уровне, необходимом для достижения ее целей и получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Представим в таблице 4 SWOT-анализ ООО «Стройресурс».

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО «Стройресурс»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налаженные отношения с арендодателями грузовых автомобилей.</li> <li>2. Наличие оптовых поставщиков дизельного топлива.</li> <li>3. Эффективная система отбора персонала.</li> <li>4. Гибкие условия сотрудничества с клиентами при грузоперевозках.</li> <li>5. При необходимости оказание дополнительных услуг по складированию.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение объема услуг ввиду высокой конкуренции.</li> <li>2. Отсутствие рекламы, нет рассылок коммерческих предложений для предприятий.</li> <li>3. Оказание услуг только на местном рынке, без дальних грузоперевозок.</li> <li>4. Отсутствие собственного машинно-парка.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на междугороднюю доставку в более отдаленные районы – Саха Якутия, Иркутск, Москва и т.д.</li> <li>2. Организация новых видов услуг – доставка импортной спецтехники до импортера, доставка транзитных грузов и т.д.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Превосходство конкурентов ввиду более выгодных условий сотрудничества.</li> <li>2. Рост затрат на топливо и облуживание арендуемых автомобилей.</li> <li>3. Неисполнение заказчиками условий – рост дебиторской задолженности.</li> </ol>

Проведенный SWOT-анализ показал, что у организации имеется достаточное наличие сильных сторон, при этом возможности компании по расширению сферы деятельности также есть, необходимо их проанализировать и внедрить в практический процесс для налаживания финансово-хозяйственной деятельности. При этом, наибольшей угрозой выступают конкуренты, так как

именно от их действий зависит устойчивое развитие ООО «Стройресурс».

Далее представим PEST-анализ (таблица 5).

Таблица 5 – PEST-анализ ООО «Стройресурс»

Группа факторов	События/факторы	Возможность	Угроза
Политические факторы	1. Государственная программа Амурской области «Развитие транспортной системы Амурской области». 2. Введение в эксплуатацию ТЛТ Каникурган. 3. Увеличение товарооборота между Амурской областью и КНР.	1. Улучшение качества дорог позволит меньшему изнашиванию автомобилей и сократит расходы на их обслуживание. 2. Расширение спектра оказываемых услуг.	1. Задержка сроков грузоперевозок.
Экономические факторы	1. Повышение уровня инфляции. 2. Реально располагаемые денежные доходы населения уменьшились.	1. Увеличение стоимости грузоперевозок из-за роста арендной платы. 2. Снижение спроса на грузоперевозки ввиду поиска альтернативы заказчиками.	1. Ситуация с пандемией в стране.
Социальные факторы	1. Высокий уровень образования населения страны. 2. Повышение численности экономически активного населения.	1. В компании будет работать высококвалифицированный персонал, у руководства меньше времени будет уходить на обучение кадров 2. Увеличение спроса на услуги.	1. Высокая миграция населения в другие регионы.
Технологические факторы	1. Использование в практике новых программ для налаживания процесса грузоперевозок.	1. Установка системы Глонасс.	1. Увеличение затрат.

Наиболее благоприятными факторами внешней среды для ООО «Стройресурс» являются политические факторы. Сейчас, в условиях санкций, регион наращивает внешнеэкономическую деятельность с КНР, что в свою очередь, положительно может сказаться на дальнейшем развитии компании. В частности, компания может переквалифицироваться из оказания традиционных грузоперевозок в специальные – организация доставки грузов с ТЛТ «Каникурган»,

перегон импортной спецтехники и т.д. При этом, негативно могут сказаться экономические факторы – падение доходов порождает падение спроса, а рост инфляции сопровождается ростом затрат компании.

Далее рассмотрим состав услуг ООО «Стройресурс» и проведем их сегментацию по различным направлениям (рисунок 10-13).

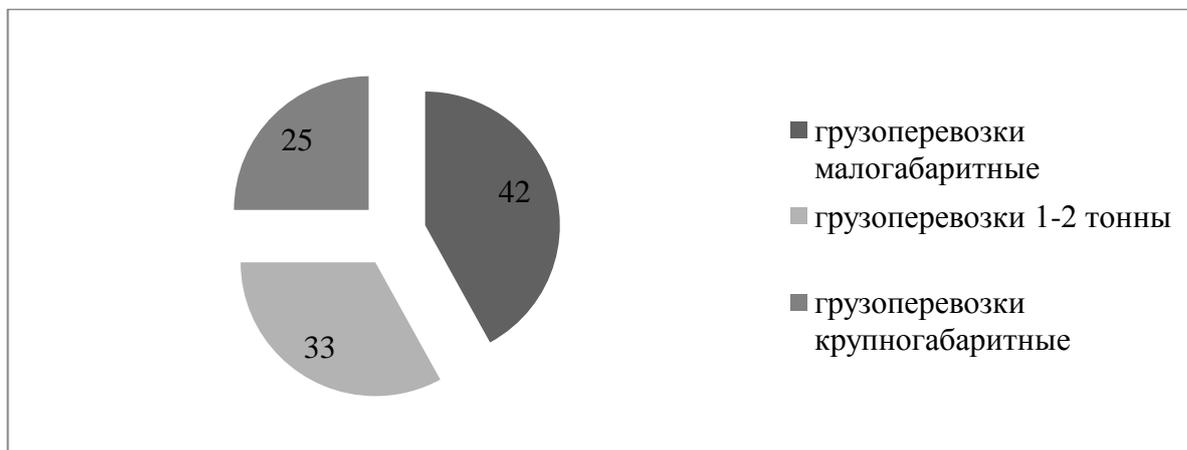


Рисунок 10 – Сегментация потребителей ООО «Стройресурс» по типам грузоперевозок, процент

ООО «Стройресурс» больше специализируется на малогабаритных грузоперевозках, их доля составляет 42 %, а вот крупногабаритные грузоперевозки занимают наименьшую долю – всего 25 %.

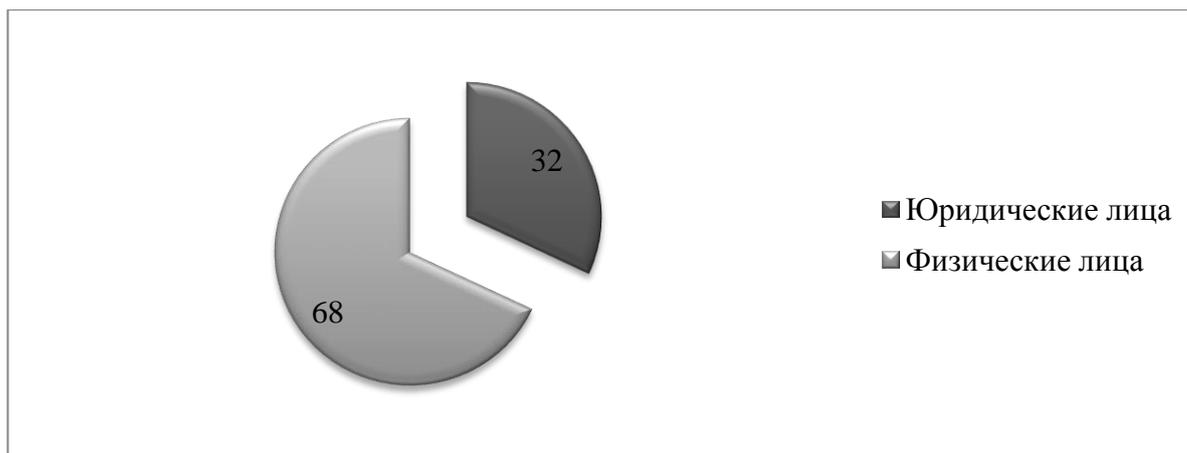


Рисунок 11 – Сегментация потребителей ООО «Стройресурс», процент

Из приведенных на рисунке данных, наибольшее количество заказов осуществляют физические лица – 68 %. Доля юридических лиц-заказчиков со-

ставляет 32 %.

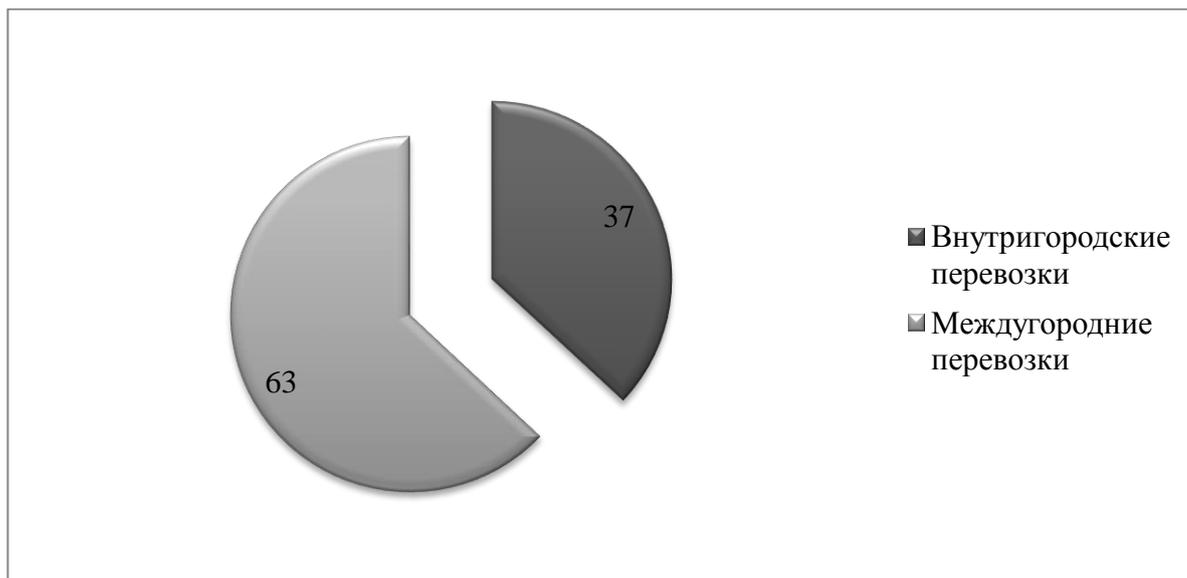


Рисунок 12 – Сегментация потребителей ООО «Стройресурс» по видам заказываемых работ в 2021 г., процент

Из рисунка мы видим, что в организации преобладают междугородние перевозки, на их долю приходится 63 %. Однако, данные перевозки осуществляются в близлежащие районы и города, без следования на дальние маршруты.

Основными конкурентами ООО «Стройресурс» являются следующие компании (рисунок 13).

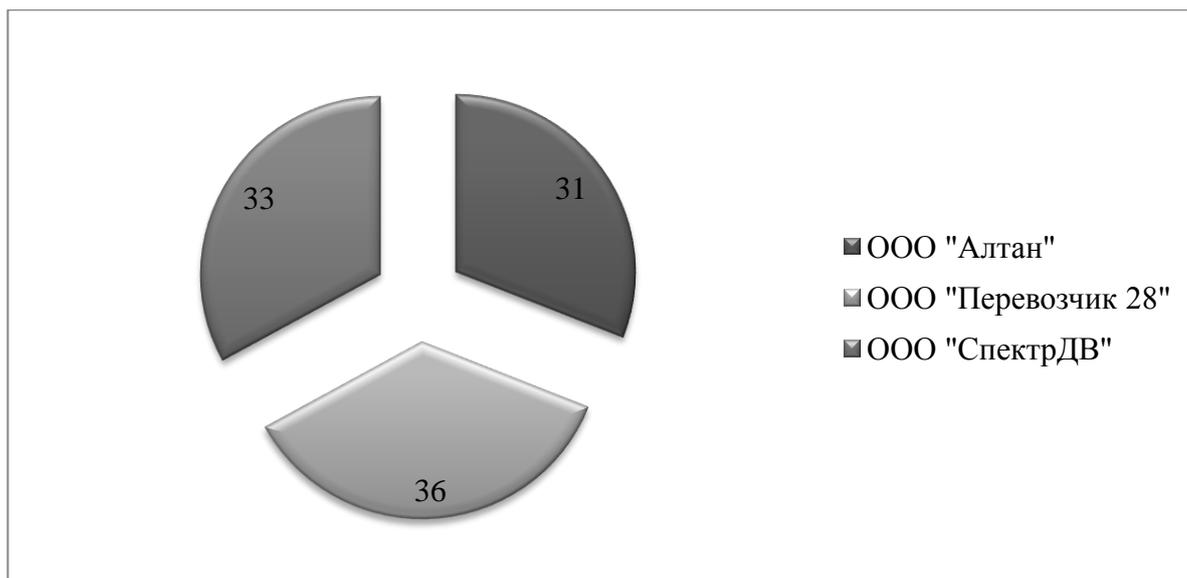


Рисунок 13 – Конкурентная среда ООО «Стройресурс».

Основным местным конкурентом по доле рынка является ООО «Перевозчик28». Основным преимуществом данной компании является то, что она специализируется не только на автомобильных перевозках, но и на ж/д.

Представим в таблице 6 сравнительную характеристику основных конкурентов.

Таблица 6 – Сравнительная характеристика основных конкурентов ООО «Стройресурс»

Предприятие / признак	Собственный парк автомобилей	Доставка грузов рефрижератором	Доставка грузов ж/д транспортом	Доставка в отдаленные районы Амурской области
ООО «Стройресурс»	-	-	-	-
ООО «Алтан»	+	-	-	-
ООО «Перевозчик28»	+	+	+	+
ООО СпектрДВ»	+	+	-	-

Как мы видим, наиболее конкурентным предприятием является ООО «Перевозчик28». Данная компания предлагает широкий спектр транспортных услуг, в том числе и доставку рефрижераторами. Ввиду этого можно сделать вывод, что ООО «Стройресурс» есть к чему стремиться и на что необходимо сделать упор для удержания компании в нужном направлении. В первую очередь, в компании отсутствует собственный парк автомобилей, что приводит к удорожанию стоимости грузоперевозок, а также невозможность следования на дальние расстояния ввиду договорных условий с арендодателями. Также данный факт усложняет процесс автоматизации и информатизации автотранспортного парка. Например, невозможность установки Глонасс и т.п.

### **2.3 Анализ внутренней среды ООО «Стройресурс»**

Внутренняя среда организации состоит из нескольких частей, каждая из которых представляет собой набор критически важных процессов и элементов. Одним из ключевых элементов внутренней среды являются трудовые ресурсы. Проанализируем динамику трудовых ресурсов ООО «Стройресурс» (таблица

7).

Таблица 7 – Динамика трудовых ресурсов ООО «Стройресурс» 2020 – 2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение, чел.		Темп роста, %	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.
Руководящий состав	3	3	2	0	-1	100,00	66,67
Основные рабочие	15	29	6	14	-23	193,33	20,69
Вспомогательные работники	3	3	4	0	1	100,00	133,33
Итого	21	35	12	14	-23	166,67	34,29

В 2021 году предприятие планировало нарастить объемы деятельности, ввиду чего были трудоустроены дополнительно 14 основных рабочих – водителей. Однако, в отчетном году большую часть данного вида персонала пришлось высвободить ввиду ненужности. Так же мы видим, что происходит снижение руководящего персонала на 1 чел., и теперь в организации в составе данной категории персонала остались генеральный директор и главный бухгалтер.

В таблице 8 отразим динамику показателей движения персонала.

Таблица 8 – Динамика показателей движения персонала ООО «Стройресурс» 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение, чел.	
				2021 г, от 2020 г.	2022 г, от 2021 г.
Наличие работников всего	21	35	12	14	-23
Принято работников всего	18	2	1	-16	-1
Выбыло работников всего:	4	25	3	21	-22
Коэффициент по приему	0,86	0,06	0,08	-0,80	0,03
Коэффициент текучести кадров	0,19	0,71	0,25	0,52	-0,46

Коэффициент по приему в 2022 году снижается до 0,08, что вызвано минимальным обновлением кадров, а вот коэффициент текучести вырос до 0,25, что обусловлено сокращением штата. Также необходимо выделить негативную динамику – в 2021 и 2022 годах коэффициент текучести превышает коэффици-

ент по приему.

Основные производственные показатели, анализ использования трудовых ресурсов ООО «Стройресурс» и их динамика за период 2020 – 2022 гг. представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика производственных показателей ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	25942	6771	0	-19171	-6771	26,10	0,00
Численность работников, чел.	21	35	12	14	-23	166,67	34,29
Выработка одним работником, тыс. руб.	1235	193	0	-1042	-193	15,66	0,00

Из таблицы 9 наблюдается крайне негативную тенденцию в части выработки одного работника. Так, она в 2021 году сократилась на 1042 тыс. руб., а в 2022 году еще на 193 тыс. руб. Снижение выработки обусловлено тем, что у предприятия сорвался контракт на доставку ПГС и щебня с компанией ООО «СахаТрансНефтегаз» ввиду выбора последним другого грузоперевозчика.

Имущество предприятия является важным ресурсом, обеспечивающим производственный процесс. Состав и структура имущества напрямую зависит от сферы деятельности предприятия. Представим в таблице 10 состав имущества ООО «Стройресурс».

Таблица 10 – Состав имущества ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

Статья актива	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.	2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Внеоборотные активы, в том числе:	507	387	686	-120	299	76,33	177,26
Основные средства	82	0	0	-82	0	0,00	-
Финансовые вложения	425	387	686	-38	299	91,06	177,26

## Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	13393	19561	18524	6168	-1037	146,05	94,70
Запасы	2273	1217	1021	-1056	-196	53,54	83,89
Дебиторская задолженность	11120	18344	17503	7224	-841	164,96	95,42
Баланс	13901	19948	19210	6047	-738	143,50	96,30

Динамика актива не имеет постоянной тенденции. В 2021 году происходит их рост на 6047 тыс. руб., а в 2022 году снижение на 738 тыс. руб. Сокращение активов обусловлено снижением оборотных активов.

В 2020 году у организации имелись основные средства в размере 82 тыс. руб., но в 2021 году они были списаны ввиду износа. На протяжении всего периода ООО «Стройресурс» имеет долгосрочные финансовые вложения, которые выросли на 299 тыс. руб. в 2022 году. Данный факт обусловлен тем, что организацией открыт долгосрочный вклад банке, куда вкладываются денежные средства для получения процентов.

Запасы показывают ежегодное сокращение ввиду их потребления в производственном процессе.

Дебиторская задолженность сокращается в отчетном периоде на 841 тыс. руб., что обусловлено погашением части задолженности заказчиками и является положительным фактором.

Далее проведем анализ структуры имущества ООО «Стройресурс» (таблица 11).

Таблица 11 – Структура имущества ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

Статья актива	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное изменение	
				2021 г. от 2020 г.	2022 г. от 2021 г.
1	2	3	4	5	6
1. Внеоборотные активы, в том числе:	3,65	1,94	3,57	-1,71	1,63
Основные средства	0,59	0,00	0,00	-0,59	0,00
Финансовые вложения	3,06	1,94	3,57	-1,12	1,63
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	96,35	98,06	96,43	1,71	-1,63

## Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6
Запасы	16,35	6,10	5,31	-10,25	-0,79
Дебиторская задолженность	79,99	91,96	91,11	11,96	-0,85
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

В активах организации доля текущих активов составляет 96,43 %, а внеоборотных средств 3,57 %. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует агрессивную политику управления активами.

Доля внеоборотных активов в общей структуре активов за отчетный год составила 3,57 % и представлена финансовыми вложениями.

Структура с высокой долей задолженности (91,11 %) и отсутствием денежных средств может свидетельствовать о неблагоприятном состоянии расчетов предприятия с заказчиками.

Далее проведем группировку активов по степени ликвидности для анализируемого предприятия (таблица 12).

Таблица 12 – Группировка активов ООО «Стройресурс» по степени ликвидности за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Значение показателя			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Наиболее ликвидные активы (А1)	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Быстрореализуемые активы (А2)	11120	18344	17503	80,00	91,96	91,11
Медленнореализуемые активы (А3)	2273	1217	1021	16,35	6,10	5,31
Труднореализуемые активы (А4)	507	387	686	3,65	1,94	3,57
Баланс	13901	19948	19210	100,00	100,00	100,00

Наиболее ликвидные активы отсутствуют на протяжении всего анализируемого периода, что говорит о слабой расчетной дисциплине. Тогда как преобладание в активах представлено быстрореализуемыми активами – более 80 %. Данное обстоятельство говорит о наличии средств для расчета с текущими долгами. Доля труднореализуемых активов наименьшая и в 2022 году составила 3,57 %.

В таблице 13 представим группировку пассивов по сроку погашения для анализируемого предприятия.

Таблица 13 – Группировка пассивов ООО «Стройресурс» по срочности погашения обязательств за 2020 – 2022 гг.

Показатели	Абсолютное изменение			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Наиболее срочные пассивы (П1)	9819	14199	14732	70,63	71,18	76,69
Краткосрочные пассивы (П2)	2497	2497	2197	17,96	12,52	11,44
Долгосрочные пассивы (П3)	1430	1527	1527	10,29	7,65	7,95
Постоянные пассивы (П4)	156	1726	754	1,12	8,65	3,93
Баланс	13902	19949	19210	100,00	100,00	100,00

На протяжении анализируемого периода явное преобладание приходится на наиболее срочные пассивы – более 70 %. Наименьший удельный вес составляют постоянные пассивы, что является негативным. При этом, стоит отметить, что ООО «Стройресурс» практически не погашает свои обязательства. Так, в 2020 и 2021 годах наблюдается одинаковый размер краткосрочных пассивов, а в 2021 и 2022 годах одинаковый размер долгосрочных пассивов.

Проведем анализ ликвидности баланса (таблица 14).

Таблица 14 – Анализ ликвидности баланса ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

Актив	Пассив	Условие	Излишек (недостаток) платежных средств, тыс. руб.		
			2020 г.	2021 г.	2022 г.
A1	П1	$\leq$	-9819	-14199	-14732
A2	П2	$\geq$	8623	15847	15306
A3	П3	$\leq$	843	-310	-506
A4	П4	$\leq$	-351	1339	68

В анализируемом периоде у предприятия отсутствуют наиболее ликвидные средства для погашения наиболее срочных обязательств. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом теку-

щей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у предприятия достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств. Медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы только в 2020 году (излишек 843 тыс. руб.) Труднореализуемые активы меньше постоянных пассивов в 2021 и 2022 годах (у предприятия имеются собственные оборотные средства), т.е. соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости. Из четырех соотношений характеризующих наличие ликвидных активов у организации за рассматриваемый период выполняется два. Баланс организации в анализируемом периоде не является абсолютно ликвидным.

В таблице 15 проанализируем коэффициенты ликвидности ООО «Стройресурс».

Таблица 15 – Коэффициенты ликвидности ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное изменение	
				2021 от 2020	2022 от 2021
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коэффициент быстрой ликвидности	0,90	1,10	1,03	0,20	-0,06
Коэффициент текущей ликвидности	1,09	1,17	1,09	0,08	-0,08
Общий показатель ликвидности	0,54	0,60	0,56	0,06	-0,04

Не соответствующим норме оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0 при норме 0,2).

Соответствующим норме оказался коэффициент быстрой ликвидности (1,03 при норме 1). Таким образом, если организация получит деньги от дебиторов, то на конец периода она сможет расплатиться по всем своим долгам. За рассматриваемый период коэффициент снизился на 10,3.

Коэффициент текущей ликвидности в отчетном периоде находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности

и своевременного погашения срочных обязательств. За рассматриваемый период коэффициент снизился на 0,08.

Представим в таблице 16 объем оказанных услуг ООО «Стройресурс».

Таблица 16 – Динамика объема оказанных услуг ООО «Стройресурс» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное изменение	
				2021 от 2020	2022 от 2021
Грузоперевозки малогабаритные, тыс. т/км	189510	5745	0	-183765	-5745
Грузоперевозки 1-2 тонны, тыс. т/км	13614	3840	0	-9774	-3840
Грузоперевозки крупногабаритные, тыс. т/км	9541	2555	0	-6986	-2555
Итого	212665	12140	0	-200525	-12140

Анализируя данные таблицы 16 можно отметить достаточно негативную тенденцию относительно объема оказываемых услуг. Так, ежегодно он сокращается. В 2021 году общий объем услуг сократился на 200525 тыс. т/км. Если рассматривать динамику в разрезе видов оказываемых услуг, то здесь наибольшее сокращение в 2021 году происходит по малогабаритным грузоперевозкам. Данное сокращение обусловлено популяризацией сервиса такси «Максим» по оказанию услуг доставки.

В 2022 году происходит снижение грузоперевозок на 12140 тыс. т./км. Наибольшее сокращение также наблюдается по малогабаритным грузоперевозкам, которое составило 5745 тыс. т./км.

#### **2.4 Анализ действующих стратегий ООО «Стройресурс»**

В настоящее время в ООО «Стройресурс» отсутствует определенная действующая стратегия. Так, компания ставит перед собой единственную цель – обеспечение населения и организаций качественными транспортными услугами с извлечением прибыли. Однако, данная цель ею не была достигнута в 2022 году. Несомненно, в условиях конкуренции и под воздействием внешних факторов постановка лишь цели без расстановки методов по ее достижению не при-

несет никакой выгоды.

Однако, руководство компании пытается вывести организацию в нужное русло и с 2023 года в компании внедрено планирование доходов и расходов, как маленький шаг на пути стратегического планирования.

Еще раз отметим, что в 2022 году выручка у предприятия отсутствовала по причине отсутствия заказов, но на 2023 год уже заключен договор с ООО «ДВ Партнер» по доставке ПГС, гравия, отсева и иных сыпучих материалов домашним хозяйствам Ивановского района и близлежащих территорий. Стоимость договора составляет 6500 тыс. руб.

Ввиду этого, главным бухгалтером компании был составлен план доходов и расходов. Рассмотрим более подробно организованный процесс планирование в ООО «Стройресурс».

Планирование доходов и расходов в ООО «Стройресурс» основывается на методе получения целевой нормы прибыли. Бюджетированием занимается главный бухгалтер организации, так как в штате компании отсутствует финансовый директор и экономист.

Таким образом, ООО «Стройресурс» ставит цель в получении определенной суммы прибыли. Исходя из этой суммы, бухгалтер ставит цель перед продавцами по плану продаж.

Бухгалтер, в свою очередь, просчитывает расходы, которые понесет организация на закупку товаров для перепродажи, расходов на транспортировку, хранение, затраты на оплату труда и т.д.

Планирование доходов и расходов в ООО «Стройресурс» ведется путем составления бюджета доходов и расходов.

Бюджет доходов и расходов позволяет управлять эффективностью компании, которая измеряется такими показателями как прибыль и рентабельность.

Пример бюджета доходов и расходов ООО «Стройресурс» приведен в таблице 17.

Таблица 17 – Бюджет доходов и расходов ООО «Стройресурс»

Статьи бюджета	ед. изм.	Итого за 2023 год			
		план	факт	Отклонение	
				тыс. руб.	%
Доходы от реализации продукции	руб.	6548312	5174836	-1373476	79,03
Валовый доход от реализации продукции	руб.	2946740	2328676	-618064	79,03
Скидки	руб.	228	184	-44	80,70
Чистый доход от реализации	руб.	2946512	2328492	-618020	79,03
Расходы	руб.	5041151	5012078	-29073	99,42
Себестоимость	руб.	4643151	4471460	-171691	96,30
Коммерческие расходы	руб.	358000	489783	131783	136,81
Управленческие расходы	руб.	40000	50835	10835	127,09
Налоги (кроме косвенных, отчислений от ФОТ и налога на прибыль)	руб.	279	264	-15	94,62
Валовая прибыль	руб.	1905161	686376	-1218785	36,03
Финансовый результат от основной деятельности	руб.	1507161	145758	-1361403	9,67
Финансовый результат от прочей реализации	руб.	184000	-150261	-334261	-81,66
Финансовый результат от внереализационных операций	руб.	15500	11671	-3829	75,30
Полный финансовый результат	руб.	1770661	7168	-1763493	0,40
Налог на прибыль	руб.	341332	1465	-339867	0,43
Чистая прибыль	руб.	1429329	5703	-1423626	0,40
Рентабельность продаж	руб.	27,83	0,11	-27,72	0,40

Также стоит отметить, что ООО «Стройресурс», как субъект малого предпринимательства получало поддержку в 2020 году (таблица 18) и планирует воспользоваться данными мерами в 2023 году для развития своей деятельности.

Таблица 18 – Полученная господдержка ООО «Стройресурс» в 2020 году

Дата предоставления поддержки	Орган предоставивший поддержку	Вид поддержки	Нарушения
19.08.2020 Срок: 19.06.2021	МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РФ	Финансовая поддержка. Предоставление финансирования на возвратной основе.	—
08.07.2020	ФНС	Финансовая поддержка. Предоставление субсидий и грантов.	—
01.06.2020	ФНС	Финансовая поддержка. Предоставление субсидий и грантов.	—

Проведенный в главе анализ и оценка возможностей и потенциальных

угроз ООО «Стройресурс» показывает объективную необходимость корректировки стратегического направления развития фирмы. Данная необходимость, в первую очередь, обусловлена экономическим спадом деятельности. Ввиду этого предлагаем для ООО «Стройресурс» разработку стратегии развития

## 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СТРОЙРЕСУРС»

### **3.1 Обоснование целесообразности и выбор альтернативной стратегии развития предприятия**

Проведенный анализ позволил выявить нам ряд проблем в развитии предприятия. Так, наблюдались скачки в объеме выручки и прибыли от продаж. Все это обусловлено тем, что руководство в анализируемом периоде не ставило перед собой конкретных целей и действовало по наитию, что привело к достаточно негативным последствиям в 2022 году. Стоит отметить, что срывы в договорных отношениях являются распространенной практикой в деятельности экономических субъектов, но данное обстоятельство не является поводом для того, чтобы не пытаться исправить ситуацию.

В настоящее время имеется достаточно широкий выбор в альтернативном поиске смены направления деятельности или параллельной переориентации. Ввиду того, что организация совмещает несколько видов помимо транспортных услуг, можно было попробовать сменить сферу деятельности на строительство, или монтаж оборудования. При этом, стоит выделить, что опыт в данном виде деятельности уже имеется. Ранее ООО «Стройресурс» участвовало в государственных закупках и выполняло строительные работы муниципальным заказчикам за пределами Ивановского района.

Проведенный анализ внешней и внутренней среды позволил выявить следующее:

1. У организации имеется достаточное наличие сильных сторон, при этом возможности компании по расширению сферы деятельности также есть, необходимо их проанализировать и внедрить в практический процесс для налаживания финансово-хозяйственной деятельности. При этом, наибольшей угрозой выступают конкуренты, так как именно от их действий зависит устойчивое развитие ООО «Стройресурс».

2. Наиболее благоприятными факторами внешней среды для ООО «Стройресурс» являются политические факторы. Сейчас, в условиях санкций,

регион наращивает внешнеэкономическую деятельность с КНР, что в свою очередь, положительно может сказаться на дальнейшем развитии компании. В частности, компания может переквалифицироваться из оказания традиционных грузоперевозок в специальные – организация доставки грузов с ТЛТ «Каникур-ган», перегон импортной спецтехники и т.д. При этом, негативно могут сказаться экономические факторы – падение доходов порождает падение спроса, а рост инфляции сопровождается ростом затрат компании.

3. В компании отсутствует собственный парк автомобилей, что приводит к удорожанию стоимости грузоперевозок, а также невозможность следования на дальние расстояния ввиду договорных условий с арендодателями. Также данный факт усложняет процесс автоматизации и информатизации автотранспортного парка. Например, невозможность установки Глонасс и т.п.

4. Крайне негативную тенденцию мы выявили в части выработки одного работника. Так, она в 2021 году сократилась на 1042 тыс. Руб., а в 2022 году еще на 193 тыс. Руб. Снижение выработки обусловлено тем, что у предприятия сорвался контракт на доставку ПГС и щебня с компанией ООО «Сахатранснефтегаз» ввиду выбора последним другого грузоперевозчика.

5. На протяжении анализируемого периода явное преобладание приходится на наиболее срочные пассивы – более 70 %. Наименьший удельный вес составляют постоянные пассивы, что является негативным. При этом, стоит отметить, что ООО «Стройресурс» практически не погашает свои обязательства.

6. В настоящее время в ООО «Стройресурс» отсутствует определенная действующая стратегия. Так, компания ставит перед собой единственную цель – обеспечение населения и организаций качественными транспортными услугами с извлечением прибыли.

Представим в таблице 19 SWOT-матрицу для выявления возможных направлений развития для исследуемого предприятия.

Таблица 19 – SWOT-матрица

		Сильные стороны	Слабые стороны
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налаженные отношения с арендодателями грузовых автомобилей.</li> <li>2. Наличие оптовых поставщиков дизельного топлива.</li> <li>3. Эффективная система отбора персонала.</li> <li>4. Гибкие условия сотрудничества с клиентами при грузоперевозках.</li> <li>5. При необходимости оказание дополнительных услуг по складированию.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение объема услуг ввиду высокой конкуренции.</li> <li>2. Отсутствие рекламы, нет рассылок коммерческих предложений для предприятий.</li> <li>3. Оказание услуг только на местном рынке, без дальних грузоперевозок.</li> <li>4. Отсутствие собственного машинного парка.</li> </ol>
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на междугороднюю доставку в более отдаленные районы – Саха Якутия, Иркутск, Москва и т.д.</li> <li>2. Организация новых видов услуг – доставка импортной спецтехники до импортера, доставка транзитных грузов и т.д.</li> </ol>	<p>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработать систему скидок постоянным клиентам</li> </ol>	<p>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сотрудничество с импортерами по доставке транзитных грузов с ТЛТ</li> </ol>
Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Превосходство конкурентов ввиду более выгодных условий сотрудничества.</li> <li>2. Рост затрат на топливо и облуживание арендуемых автомобилей.</li> <li>3. Неисполнение заказчиками условий – рост дебиторской задолженности.</li> </ol>	<p>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобрести рефрижератор для перевозки грузов, требующих специального температурного режима</li> <li>2. Прибегнуть к реструктуризации дебиторской задолженности</li> </ol>	<p>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Осуществлять поставки в другие регионы (Саха Якутия, Новосибирская область и т.д).</li> </ol>

Ввиду выявленных негативных сторон деятельности ООО «Стройресурс» представим набор тактических действий (рисунок 14).

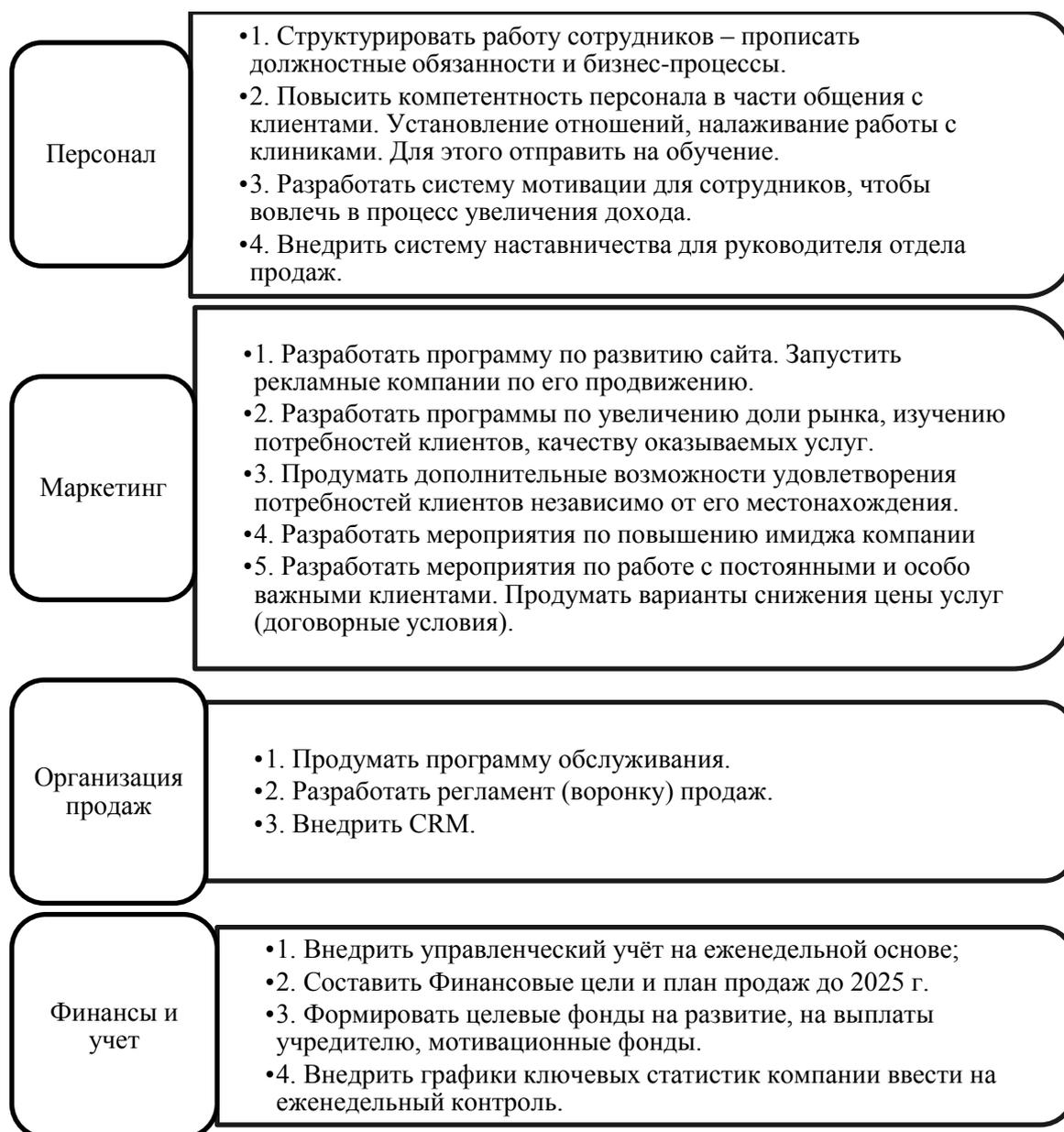


Рисунок 14 – Тактические действия для ООО «Стройресурс» для выхода из кризисного состояния

Стратегии развития включают в себя некоторые разновидности базисных стратегий. Их классификация представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Базисные стратегии развития

Итак, исходя из данных, для ООО «Стройресурс» можно выделить следующие альтернативные варианты:

- 1) разработка системы скидок (стратегия усиления позиций на рынке);
- 2) приобретение рефрижератора для перевозки грузов, требующих специального температурного режима (стратегия развития продукта);
- 3) сотрудничество с импортерами по доставке транзитных грузов с ТЛТ (стратегия усиления позиций на рынке) (стратегия развития рынка);
- 4) осуществлять поставки в другие регионы (Саха Якутия, Новосибирская область и т.д.) (стратегия развития продукта).

Наиболее актуальным для ООО «Стройресурс» в настоящее время является развитие рынка посредством поиска нового сегмента аудитории.

### **3.2 Разработка стратегии развития ООО «Стройресурс»**

После проведенного стратегического анализа деятельности ООО «Стройресурс», сформулируем миссию и основные ценностные ориентиры для данного предприятия.

Основными принципами работы ООО «являются:

- выполнение заказов в поставленные сроки;
- развитие партнерских отношений;
- укрепление авторитета надежного партнера;
- сохранение и укрепление позиций производителя высококачественных транспортных услуг.

По предыдущему разделу, посвященном описанию действующей страте-

гии развития ООО «Стройресурс», можно сделать вывод, что четко сформулированная миссия организации, которой она придерживается на текущий момент времени, формально отсутствует.

Приняв в расчет результаты проведенного стратегического анализа внутренней и внешней среды, можно сформулировать ее таким образом:

Миссия: оказание высококачественных транспортных услуг с гарантированным сохранением качественных и количественных характеристик доставляемого груза без нарушения сроков доставки и договорных обязательств.

Цели ООО «Стройресурс»:

- увеличения количества клиентов посредством предоставления качественных услуг и различных скидок;
- наращивание доходности и прибыльности организации;
- расширение размера компании.

Далее построим дерево целей ООО «Стройресурс» и отразим его на рисунке 16.

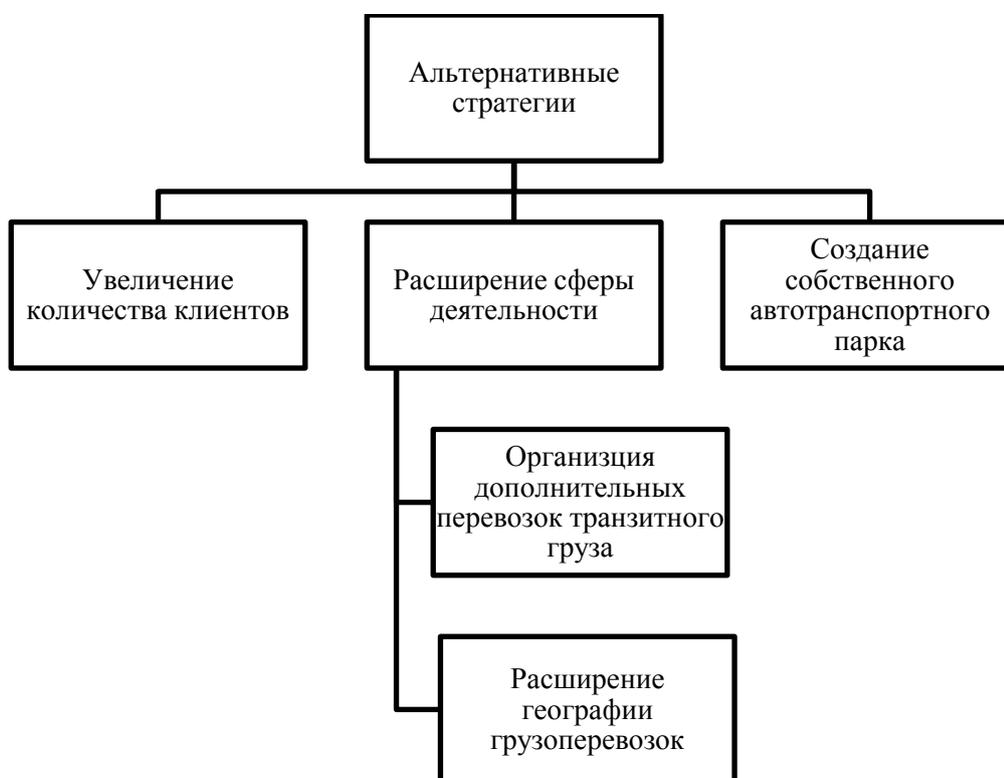


Рисунок 16 – Выбор альтернативы для развития ООО «Стройресурс»

Дерево целей представляет собой структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Выделенные цели определяют базовые стратегические направления развития ООО «Стройресурс» посредством развития деятельности организации.

На дереве целей в блоке «Расширение сферы деятельности» нами была выделена организация доставки транзитного груза. Рассмотрим его подробнее.

В настоящее время функционирует таможенно-логистический терминал «Каникурган». Доставка груза и техники осуществляется автомобильным транспортом и не всегда осуществляется выпуск товара в свободное обращение. Таки крупные компании, как ООО «Амурский ГХК» осуществляют импорт товаров с помещением его под таможенную процедуру транзита. Данная процедура освобождает компанию от уплаты таможенных платежей, но перед импортером встает необходимость в организации доставки импортного груза от таможенного поста до его местонахождения. Частота поставок практически ежедневная, а учитывая, что это совместное предприятие России и Китая, импорт будет только нарастать с каждым годом. Стоимость одного отправления составляет 45 тыс. руб. В данную сумму не включены расходы на содержание автомобиля, т.е. их оплачивает исполнитель. За один день можно сделать 2 рейса. Среднее время доставки из таможенного поста с. Каникурган до с. Черниговка составляет 3,5 часа. Расстояние – 190 км.

При этом, ООО «Амурский ГХК» в настоящее время сталкивается с нехваткой предложений по перевозке груза, а если кто и осуществляет данную деятельность, то это в основном физические лица на собственном транспорте.

Представим в таблице 19 объем и стоимость услуг, которые ООО «Стройресурс» сможет оказать ООО «Амурский ГХК» с учетом планируемой производственной мощности.

Таблица 19 – Расчет объема услуг

Показатель	Цена, руб.
Стоимость 1 отправления	45000
Количество рейсов за день 1 транспортным средством, шт.	2
Планируемое количество транспортных единиц, шт.	2
Выручка за день, руб.	180000
Количество рабочих дней. дни	215
Выручка за год, тыс. руб.	38700

Итак, совокупный размер дополнительного годового дохода составит 38700 тыс. руб. с учетом того, что усредненное количество дней работы водителей составит 215 дней, а стоимость одного направления составит 45000 руб.

В штате ООО «Стройресурс» имеется необходимое число водителей, имеющих соответствующую категорию, однако, отсутствует необходимый транспорт. Ввиду этого мы предлагаем взять долгосрочный кредит для приобретения двух грузовых КамАЗов 43089 Компас-9 2022 года выпуска. Стоимость одного грузового автомобиля составляет 5490 тыс. руб. Общая сумма кредитования с запасом составляет 12000 тыс. руб. Средняя ставка по кредиту – 15 %. Представим график платежей в таблице 19, который был рассчитан с использованием кредитного калькулятора.

Таблица 20 – График платежей по кредиту

Общие данные						
Переплата по кредиту		Выплата за весь срок	Начисленные проценты	Ежемесячный платёж	Окончание выплат	Основной долг
4 016,00 руб.		16 016,00 руб.	4 016,00 руб.	266,93 руб.	01.05.2028	12 000,00
График платежей						
1	01.06.2023	266,93 руб.	146,93 руб.	120,00 руб.	0,00 руб.	11 853,07
2	01.07.2023	266,93 руб.	148,40 руб.	118,53 руб.	0,00 руб.	11 704,66
3	01.08.2023	266,93 руб.	149,89 руб.	117,05 руб.	0,00 руб.	11 554,78
4	01.09.2023	266,93 руб.	151,39 руб.	115,55 руб.	0,00 руб.	11 403,39
5	01.10.2023	266,93 руб.	152,90 руб.	114,03 руб.	0,00 руб.	11 250,49
6	01.11.2023	266,93 руб.	154,43 руб.	112,50 руб.	0,00 руб.	11 096,06
7	01.12.2023	266,93 руб.	155,97 руб.	110,96 руб.	0,00 руб.	10 940,09
8	01.01.2024	266,93 руб.	157,53 руб.	109,40 руб.	0,00 руб.	10 782,56
9	01.02.2024	266,93 руб.	159,11 руб.	107,83 руб.	0,00 руб.	10 623,45
10	01.03.2024	266,93 руб.	160,70 руб.	106,23 руб.	0,00 руб.	10 462,75
11	01.04.2024	266,93 руб.	162,31 руб.	104,63 руб.	0,00 руб.	10 300,45
12	01.05.2024	266,93 руб.	163,93 руб.	103,00 руб.	0,00 руб.	10 136,52
13	01.06.2024	266,93 руб.	165,57 руб.	101,37 руб.	0,00 руб.	9 970,95
14	01.07.2024	266,93 руб.	167,22 руб.	99,71 руб.	0,00 руб.	9 803,72
15	01.08.2024	266,93 руб.	168,90 руб.	98,04 руб.	0,00 руб.	9 634,83
16	01.09.2024	266,93 руб.	170,59 руб.	96,35 руб.	0,00 руб.	9 464,24
17	01.10.2024	266,93 руб.	172,29 руб.	94,64 руб.	0,00 руб.	9 291,95

## Продолжение таблицы 20

1	2	3	4	5	6	7
18	01.11.2024	266,93 руб.	174,01 руб.	92,92 руб.	0,00 руб.	9 117,94
19	01.12.2024	266,93 руб.	175,75 руб.	91,18 руб.	0,00 руб.	8 942,19
20	01.01.2025	266,93 руб.	177,51 руб.	89,42 руб.	0,00 руб.	8 764,67
21	01.02.2025	266,93 руб.	179,29 руб.	87,65 руб.	0,00 руб.	8 585,39
22	01.03.2025	266,93 руб.	181,08 руб.	85,85 руб.	0,00 руб.	8 404,31
23	01.04.2025	266,93 руб.	182,89 руб.	84,04 руб.	0,00 руб.	8 221,42
24	01.05.2025	266,93 руб.	184,72 руб.	82,21 руб.	0,00 руб.	8 036,70
25	01.06.2025	266,93 руб.	186,57 руб.	80,37 руб.	0,00 руб.	7 850,13
26	01.07.2025	266,93 руб.	188,43 руб.	78,50 руб.	0,00 руб.	7 661,70
27	01.08.2025	266,93 руб.	190,32 руб.	76,62 руб.	0,00 руб.	7 471,38
28	01.09.2025	266,93 руб.	192,22 руб.	74,71 руб.	0,00 руб.	7 279,16
29	01.10.2025	266,93 руб.	194,14 руб.	72,79 руб.	0,00 руб.	7 085,02
30	01.11.2025	266,93 руб.	196,08 руб.	70,85 руб.	0,00 руб.	6 888,94
31	01.12.2025	266,93 руб.	198,04 руб.	68,89 руб.	0,00 руб.	6 690,89
32	01.01.2026	266,93 руб.	200,02 руб.	66,91 руб.	0,00 руб.	6 490,87
33	01.02.2026	266,93 руб.	202,02 руб.	64,91 руб.	0,00 руб.	6 288,85
34	01.03.2026	266,93 руб.	204,04 руб.	62,89 руб.	0,00 руб.	6 084,80
35	01.04.2026	266,93 руб.	206,09 руб.	60,85 руб.	0,00 руб.	5 878,72
36	01.05.2026	266,93 руб.	208,15 руб.	58,79 руб.	0,00 руб.	5 670,57
37	01.06.2026	266,93 руб.	210,23 руб.	56,71 руб.	0,00 руб.	5 460,34
38	01.07.2026	266,93 руб.	212,33 руб.	54,60 руб.	0,00 руб.	5 248,01
39	01.08.2026	266,93 руб.	214,45 руб.	52,48 руб.	0,00 руб.	5 033,56
40	01.09.2026	266,93 руб.	216,60 руб.	50,34 руб.	0,00 руб.	4 816,96
41	01.10.2026	266,93 руб.	218,76 руб.	48,17 руб.	0,00 руб.	4 598,20
42	01.11.2026	266,93 руб.	220,95 руб.	45,98 руб.	0,00 руб.	4 377,25
43	01.12.2026	266,93 руб.	223,16 руб.	43,77 руб.	0,00 руб.	4 154,08
44	01.01.2027	266,93 руб.	225,39 руб.	41,54 руб.	0,00 руб.	3 928,69
45	01.02.2027	266,93 руб.	227,65 руб.	39,29 руб.	0,00 руб.	3 701,05
46	01.03.2027	266,93 руб.	229,92 руб.	37,01 руб.	0,00 руб.	3 471,12
47	01.04.2027	266,93 руб.	232,22 руб.	34,71 руб.	0,00 руб.	3 238,90
48	01.05.2027	266,93 руб.	234,54 руб.	32,39 руб.	0,00 руб.	3 004,36
49	01.06.2027	266,93 руб.	236,89 руб.	30,04 руб.	0,00 руб.	2 767,47
50	01.07.2027	266,93 руб.	239,26 руб.	27,67 руб.	0,00 руб.	2 528,21
51	01.08.2027	266,93 руб.	241,65 руб.	25,28 руб.	0,00 руб.	2 286,56
52	01.09.2027	266,93 руб.	244,07 руб.	22,87 руб.	0,00 руб.	2 042,49
53	01.10.2027	266,93 руб.	246,51 руб.	20,42 руб.	0,00 руб.	1 795,98
54	01.11.2027	266,93 руб.	248,97 руб.	17,96 руб.	0,00 руб.	1 547,01
55	01.12.2027	266,93 руб.	251,46 руб.	15,47 руб.	0,00 руб.	1 295,54
56	01.01.2028	266,93 руб.	253,98 руб.	12,96 руб.	0,00 руб.	1 041,56
57	01.02.2028	266,93 руб.	256,52 руб.	10,42 руб.	0,00 руб.	785,05
58	01.03.2028	266,93 руб.	259,08 руб.	7,85 руб.	0,00 руб.	525,96
59	01.04.2028	266,93 руб.	261,67 руб.	5,26 руб.	0,00 руб.	264,29
60	01.05.2028	266,93 руб.	264,29 руб.	2,64 руб.	0,00 руб.	0,00

Сумма переплаты составит 4016 тыс. руб. общая сумма выплат 16016 тыс. руб. Далее считаем целесообразным представить характеристики КамАЗов 43089 Компас-9 (таблица 21).

Таблица 21 – Технические характеристики КамАЗов 43089 Компас-9

Год выпуска	2022
Кузов	Изотермический кузов
Цвет	Белый
Двигатель	3.8 л / 152 л.с. / Дизель
Г/подъёмность	6.2 т
Коробка	Механическая
Тип кабины	2-х местная с 1 спальным
Подвеска кабины	Механическая
Подвеска шасси	Рессора-рессора
Колёсная формула	4x2
Класс выхлопа	EURO5
Расход топлива	20 л/100 км

Данный автомобиль является новой отечественной разработкой с достаточно низким расходом топлива по сравнению с аналогичными моделями.

### **3.3 Оценка экономической эффективности стратегии развития**

Расчет экономической эффективности будем проводить на основании того, что данное мероприятие позволит принести ежегодную дополнительную выручку. Срок планирования – 4 года. Выручка за год – 37800 тыс. руб. исходя из следующего расчета:

Количество дней – 210.

Количество рейсов в день – 2.

Количество единиц – 2.

Стоимость 1 рейса – 45000 руб.

Получаем:  $210 * 2 * 2 * 45$  тыс. руб.

Составим вспомогательную таблицу для расчета эффективности (таблица 22).

Таблица 22 – Расчет эффективности стратегии

Показатель	Периоды				
	0	2023	2024	2025	2026
Приток денежных средств, тыс. руб.		38700	38700	38700	38700
Отток денежных средств от основной деятельности, тыс. руб.		-6636	-6636	-6636	-6636
Отток денежных средств от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	16016				
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-16016	45336	45336	45336	45336
Денежный поток нарастающим итогом (NV), тыс. руб.	-16016	29320	74656	119992	165328
Коэффициент дисконтирования	1	0,8969	0,7561	0,6575	0,5718
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	-16016	40662	34279	29808	25923
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	-16016	24646	58925	88733	114656

Выручка в год – это и будет приток денежных средств от основной деятельности.

Чистый доход (NV) проекта рассчитан как чистый денежный поток проекта нарастающим итогом за 5 лет. Например, в периоде «1»:

- 16016,0 (результат периода «0») + 45336 (ЧДП периода «1») = 29320 тыс. руб.

В периоде «2»:

$29320 + 45336 = 74656$  тыс. руб.

Чистый доход проекта составляет 165328 тыс. рублей.

Рассчитаем срок окупаемости (PP):

$16016 / 29320 = 0,55 \approx 0,6$  года.

Таким образом, простой срок окупаемости данного инвестиционного проекта составляет половина года.

Для расчета дисконтированных показателей эффективности инвестиционного проекта выполним сначала дисконтирование денежного потока по ставке в размере 0,15.

Коэффициент дисконтирования рассчитываем по формуле:

$$k1 = \frac{1}{(1+0.15)^1} = 0,8969$$

$$k2 = \frac{1}{(1+0.15)^2} = 0,7561$$

$$k3 = \frac{1}{(1+0.15)^3} = 0,6575$$

$$k4 = \frac{1}{(1+0.15)^4} = 0,5718$$

Определяем дробную часть дисконтированного срока окупаемости:

$$16016 / 26297 = 0,61 \text{ (года).}$$

Тогда DPP проекта равно 0,61 года

Индекс рентабельности инвестиций:

$$26297 + 56447 + 78895 + 94535 = 256174 \text{ тыс. руб.}$$

Индекс рентабельности:

$$256174 / 16016 = 15,99$$

Таким образом, предложенное мероприятие по развитию деятельности ООО «Стройресурс» может быть принято к реализации, так как NPV за 5 лет при ставке дисконтирования 0,15 составляет положительную величину равную 94535 тыс. рублей, а срок окупаемости 0,61 года, индекс рентабельности инвестиций больше единицы.

Также считаем целесообразным рассчитать изменения по таким важным показателям как выручка и рентабельность (таблица 23). При расчете был учтен прогнозный индекс инфляции.

Таблица 23 – Экономическая эффективность

Показатель	Периоды				
	2022	2023	2024	2025	2026
Выручка, тыс. руб.	0	38700	40209,3	41777,46	42905,45
Себестоимость, тыс. руб.	747	23399	24311,56	25259,71	25941,72
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-747	15301	15897,74	16517,75	16963,73
Рентабельность продаж, %	-	39,54	39,54	39,54	39,54

В 2022 году расчет рентабельности продаж был невозможен ввиду отсутствия выручки, но с 2023 года наблюдается выход деятельности ООО «Стройресурс» на рентабельный уровень, рентабельность составит 39,54 %.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Планирование деятельности еще не укоренилось в практике отечественных организаций, а построение стратегии развития и вовсе редкий случай. Так, если сравнить отношение открытых и закрытых (по различным причинам) организаций, то можно отметить негативную динамику – количество закрывшихся организаций превысило открытых на 13,6 %. Сказанное показывает необходимость построения стратегии развития организации в практической деятельности российских организаций.

В зависимости от динамики целевых параметров модели поведения компании все стратегии можно разделить на следующие виды: стратегии развития, стратегии функционирования.

Стратегия развития предприятия – это логически обоснованное и сбалансированное во времени и ресурсам описание целевого состояния предприятия и совокупности способов его достижения с указанием состава, последовательности действий и необходимых для их реализации материальных и нематериальных ресурсов.

Стратегии развития предприятия должны состоять из сочетания нескольких типов. Нужно, чтобы они тесно взаимодействовали между собой и были направлены на получение общего результата. Все сотрудники компании должны понимать, как позиционирует себя предприятие и чего оно хочет достичь. Только в этом случае получится добиться успеха.

В зависимости от сложности и масштаба бизнеса компании формат разработки и размер описания подготовленной стратегии могут существенно варьировать. Например, стратегия развития небольшой предпринимательской компании часто вырабатывается в рамках однодневной или двухдневной стратегической сессии. А стратегия крупной корпорации обычно разрабатывается несколько месяцев с активным привлечением стратегических консультантов. Ключевые этапы разработки стратегии развития предприятия включают в себя 6 ступеней.

В современном состоянии рыночной экономики, которое возникает под влиянием глобализации, торговли, острой конкуренции, постоянных изменений в геополитике, ресурсах и правовых факторах, процесс разработки стратегии развития организации, выбор миссий, целеполагание и задачи в деятельности приобретают более важное значение.

При разработке и выборе стратегии развития необходимо учитывать характер деятельности компании в транспортно-логистическом комплексе и отрасли в целом.

Прежде всего, следует отметить, что основные услуги, предоставляемые транспортной компанией – это транспортировка груза. При этом следует различать два основных вида грузоперевозок: это внутренние и международные. Грузоперевозки также имеют ряд дополнительных услуг, тем или иным образом связанных с грузоперевозками и предоставляемых компанией: хранение товаров, оптимизация транспортного процесса, формирование отгрузочной и юридической поддержки, сопровождаемые процесс передачи, информационная поддержка всех непрерывных транспортных процессов, консультации, обслуживание клиентов и другие виды работ и сервиса.

Общество с ограниченной ответственностью «Стройресурс» создано на территории Амурской области более 12 лет назад.

Общество является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным для выполнения услуг по доставке и реализации запасных частей и комплектующих автомобилей и выполнения строительно-монтажных работ в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Анализ основных показателей показал ухудшении финансовой ситуации исследуемой организации. Так, наблюдается ежегодно снижение выручки. На конец анализируемого периода показатель и вовсе принял нулевое значение. Сокращение выручки обусловлено снижением количества клиентов, в частности физических лиц, а в 2022 году и вовсе полное их отсутствие. Сокращение спроса на услуги компании обусловлено тем, что происходит активное внедрение дополнительной функции такси «Максим» грузоперевозки. Данные услуги

сервиса значительно ниже по стоимости, чем предложения транспортных компаний, а также достаточно большим плюсом является меньшее время согласования оказания транспортной услуги.

При этом, у организации имеется достаточное наличие сильных сторон, при этом возможности компании по расширению сферы деятельности также есть, необходимо их проанализировать и внедрить в практический процесс для налаживания финансово-хозяйственной деятельности. При этом, наибольшей угрозой выступают конкуренты, так как именно от их действий зависит устойчивое развитие ООО «Стройресурс».

Наиболее благоприятными факторами внешней среды для ООО «Стройресурс» являются политические факторы. Сейчас, в условиях санкций, регион наращивает внешнеэкономическую деятельность с КНР, что в свою очередь, положительно может сказаться на дальнейшем развитии компании. В частности, компания может переквалифицироваться из оказания традиционных грузоперевозок в специальные – организация доставки грузов с ТЛТ «Каникурган», перегон импортной спецтехники и т.д. При этом, негативно могут сказаться экономические факторы – падение доходов порождает падение спроса, а рост инфляции сопровождается ростом затрат компании.

Стоит отметить, что в компании отсутствует собственный парк автомобилей, что приводит к удорожанию стоимости грузоперевозок, а также невозможность следования на дальние расстояния ввиду договорных условий с арендодателями. Также данный факт усложняет процесс автоматизации и информатизации автотранспортного парка. Например, невозможность установки Глонасс и т.п.

Крайне негативная тенденция была выявлена в части выработки одного работника. Так, она в 2021 году сократилась на 1042 тыс. руб., а в 2022 году еще на 193 тыс. руб. Снижение выработки обусловлено тем, что у предприятия сорвался контракт на доставку ПГС и щебня с компанией ООО «СахаТранс-Нефтегаз» ввиду выбора последним другого грузоперевозчика.

На протяжении анализируемого периода явное преобладание приходится

на наиболее срочные пассивы – более 70 %. Наименьший удельный вес составляют постоянные пассивы, что является негативным. При этом, стоит отметить, что ООО «Стройресурс» практически не погашает свои обязательства.

В настоящее время в ООО «Стройресурс» отсутствует определенная действующая стратегия. Так, компания ставит перед собой единственную цель – обеспечение населения и организаций качественными транспортными услугами с извлечением прибыли.

На дереве целей в блоке «Расширение сферы деятельности» нами была выделена организация доставки транзитного груза. Рассмотрим его подробнее.

В настоящее время функционирует таможенно-логистический терминал «Каникурган». Доставка груза и техники осуществляется автомобильным транспортом и не всегда осуществляется выпуск товара в свободное обращение. Таки крупные компании, как ООО «Амурский ГХК» осуществляют импорт товаров с помещением его под таможенную процедуру транзита. Данная процедура освобождает компанию от уплаты таможенных платежей, но перед импортером встает необходимость в организации доставки импортного груза от таможенного поста до его местонахождения. Частота поставок практически ежедневная, а учитывая, что это совместное предприятие России и Китая, импорт будет только нарастать с каждым годом. Ввиду этого, нами было предложена реализация сотрудничества с ООО «Амурский ГХК».

Предложенное мероприятие по развитию деятельности ООО «Стройресурс» может быть принято к реализации, так как NPV за 5 лет при ставке дисконтирования 0,15 составляет положительную величину равную 94535 тыс. рублей, а срок окупаемости 0,61 года, индекс рентабельности инвестиций больше единицы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
- 2 Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 246 с.
- 3 Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
- 4 Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р.И. Акмаева – М.: Русайнс, 2020. — 256 с.
- 5 Антипатров, Ю.А. Обзор научных взглядов на разработку стратегии развития фирмы в рамках исследования экономической категории / Ю.А. Антипатров // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 19 (31). – С. 26-29.
- 6 Арманшина, Г.Р. К вопросу о стратегическом планировании и экономическом росте / Г.Р. Арманшина // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2018. – № 3. – С. 310-312.
- 7 Брыкалов, С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России / С,М. Брыкалов // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2019. — С. 128-130.
- 8 Воронин, Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. – 2019. – № 12-2 (66). – С. 17-20.
- 9 Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – М.: Юрайт, 2020. – 290 с.
- 10 Губарева, Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников //

Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – №4. – С. 3-9.

11 Джуха, В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, Н.П. Жуковская, А.Н. Кокин, И.С. Штапова – КноРус, 2019 – 282с.

12 Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 290 с.

13 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.

14 Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 469 с.

15 Калашникова, И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – № 1. – С. 11-16.

16 Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 176 с.

17 Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.

18 Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – М. : Юрайт, 2020. – 361 с.

19 Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 176 с.

20 Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

21 Мацегора, В. А. Стратегия развития организации: подходы и опреде-

ление / В. А. Мацегора // Молодой ученый. — 2021. — № 22 (364). — С. 206-208.

22 Назаров А.Г. Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2019. — № 2. — С. 102–116.

23 Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Юрайт, 2021. — 336 с.

24 Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 463 с.

25 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. — 6-е изд., стер. — М. : Кнорус, 2022. — 526 с.

26 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — М.: Юрайт, 2021. — 447 с.

27 Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2021. — 481 с.

28 Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. — 4-е изд. — М. : Дашков и К, 2021. — 274 с.

29 Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с.

30 Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — М. : Юрайт, 2021. — 343 с.

31 Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с.

32 Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с.

33 Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2021. – 158 с.

34 Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 263 с.

35 Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: учеб. пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2018. – 246 с.

36 Соклакова, И.В. Стратегический анализ деятельности организации : учебное пособие для бакалавров / И.В. Соклакова, М.С. Санталова, И.Л. Сурат и др. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. – 242 с.

37 Соклакова, И.В. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / И.В. Соклакова, М.С. Санталова, А.В. Борщева и др. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2021. – 246 с.

38 Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 320 с.

39 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.

40 Троенко, В. О. Разработка стратегии развития организации / В. О. Троенко // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). – С. 204-207.

41 Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учеб. пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 154 с.

42 Число закрытых компаний в России в 2022 году превысило число открытых на 14 % [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://taxslov.ru/res/res2023\\_ul.htm](https://taxslov.ru/res/res2023_ul.htm). – 20.05.2023.. – 20.05.2023.

43 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 321 с.

44 Юридические лица и ИП: количество и состав (2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://taxslov.ru/res/res2023\\_ul.htm](https://taxslov.ru/res/res2023_ul.htm). – 20.05.2023.

45 Ярунина, Т.А. Теоретические основы разработки стратегии развития организации / Т.А. Ярунина // Актуальные исследования. – 2020. – № 2 (5). – С. 55-58.

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Бухгалтерская отчетность

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	05.06.2023
Номер выгрузки информации	0710096_2825033882_2022_000_20230604_cf4ed9ea-1845-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "Стройресурс"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 05.06.2023</i>	
ИНН	2825033882
КПП	281601001
Код по ОКПО	68411275
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	49.4
Местонахождение (адрес)	676930, Амурская обл, Ивановский р-н, Ивановка с, Колхозная ул, д. № 30, кв. 2
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

## Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 год	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	0	-	82
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	686	387	425
	Запасы	1210	1 021	1 217	2 273
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	-	-	-
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	17 503	18 344	11 120
	<b>БАЛАНС</b>	1600	19 210	19 948	13 901
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	754	1 726	156
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	1 527	1 527	1 430
	Краткосрочные заемные средства	1510	2 197	2 497	2 497
	Кредиторская задолженность	1520	14 732	14 199	9 818
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	19 210	19 948	13 901

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

**Отчет о финансовых результатах**

<i>Пояснения<sup>6</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка <sup>7</sup>	2110	0	6 771
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(747)	(4 825)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(524)	(-)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(299)	(376)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>(972)</b>	<b>1 570</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).