

Стратегическое развитие промышленного предприятия

Диплом

Содержание

Введение.....	6
1 Теория и методология стратегического менеджмента.....	8
1.1 Сущность и содержание стратегии развития организации.....	8
1.2 Основные подходы к разработке стратегии развития организации.....	18
1.3 Методический инструментарий стратегического менеджмента.....	24
2 Анализ основных результатов деятельности организации в ретроспективном периоде.....	34
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ основных результативных показателей деятельности организации в ретроспективном периоде.....	40
2.3 Анализ внешней среды.....	51
2.3.1 Анализ макросреды.....	51
2.3.2 Анализ потребителей.....	54
2.3.3 Анализ поставщиков.....	55
2.3.4 Анализ конкурентов.....	56
2.4 Анализ обеспеченности предприятия всеми видами ресурсов.....	59
3 Разработка стратегии развития организации.....	64
3.1 Разработка основных стратегических альтернатив развития организации.....	64
3.2 Разработка тактических мероприятий по реализации стратегии.....	65
3.3 Экономическое обоснование предложенной стратегии.....	68
Заключение.....	79
Список использованных источников.....	82
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «БУК» за 2015 - 2017 гг.....	85
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «БУК».....	87

Введение

Управленческая деятельность в современных условиях выступает как один из важнейших факторов функционирования организации, обеспечения ее выживаемости и устойчивого развития.

Способность и умение быстро перестраиваться, не упускать возможности, открываемые рынком и нововведениями, видеть перспективы развития, - все эти качества сегодня становятся главными аргументами предприятия в конкурентной борьбе. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической, инновационной и рыночной политики являются основополагающими идеями новой философии управления организацией и ее развития.

Разработка стратегии развития организации как концепция стратегического менеджмента позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, то есть, почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Выбранная тема актуальна, так как от стратегического управления высшего руководства зависит развитие организации в условиях жесткой конкуренции при долгосрочной перспективе.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и оценка деятельности предприятия, и разработка стратегии развития ООО «БУК».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие, рассмотреть виды и факторы, формирующие стратегию;
- рассмотреть теоретические вопросы разработки стратегии фирмы;
- раскрыть проблемы проведения стратегических изменений;
- дать краткую характеристику предприятия ООО «БУК»;
- проанализировать динамику изменений основных показателей деятельности предприятия;

- провести анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «БУК»;
- разработать и обосновать стратегию развития ООО «БУК»;

Объектом исследования выступает ООО «БУК», основным видом деятельности, которого является деятельность в сфере коммунальных услуг.

Предметом исследования является стратегия развития предприятия.

Теоретической основой написания являются труды отечественных и зарубежных авторов по изучаемым вопросам и проблемам.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: анализа, тестирования, исследования, экспертных, экономико-математических оценок.

Практическая значимость проведенного анализа определяется в формировании комплексной оценки состояния анализируемого предприятия на определенном этапе его деятельности и в разработке стратегий развития предприятия в перспективе.

Выпускная квалификационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теория и методология стратегического менеджмента

1.1 Сущность и содержание стратегии развития организации

Стратегия развития предприятия, прежде всего, обусловлена стратегическим управлением и стратегическим планированием, эти два направления и есть то, что создает стратегию развития в среде предприятий и организаций.

Значение стратегического управления, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу. На внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде [7].

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность

современных технологий.

Изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления. На пол сантиметра ушла линейка

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде.

И процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг. Состояния экономики, культурной среды и еще много другого.

В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление - это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией [4].

С формальной точки зрения, стратегическое управление - это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей [3].

Можно также сказать, что стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три важных вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время;
- В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев;
- Каким способом достичь желаемого результата.

Для решения первого вопроса необходима информационная база с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического управления, как его ориентация на будущее. Нужно определить: к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Наиболее важными компонентами этого этапа являются доступные или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет осуществлять эту стратегию [17].

Таким образом, сущность стратегического управления заключается в формировании и реализации стратегии развития организации, основанной на постоянном мониторинге и оценке текущих изменений в ее деятельности с целью сохранения способности выживать и эффективно функционировать в нестабильной внешней среде [13].

Чтобы дать подробное определение стратегического управления, давайте сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем это обычное управление), которое в основном практиковалось в бизнесе более 20 лет назад.

Сравнение проведем по ключевым характеристикам руководства организации (Таблица 1).

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом.

Стратегическое управление - это такое управление организацией,

которое опирается на человеческий потенциал как основу организации. Ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей [4].

Таблица 1 - Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры. Процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации. Как на исполнителей отдельных работ и функций.	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала.	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

- определение миссии и целей организации;

- анализ среды;

- выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль реализации стратегии [13].

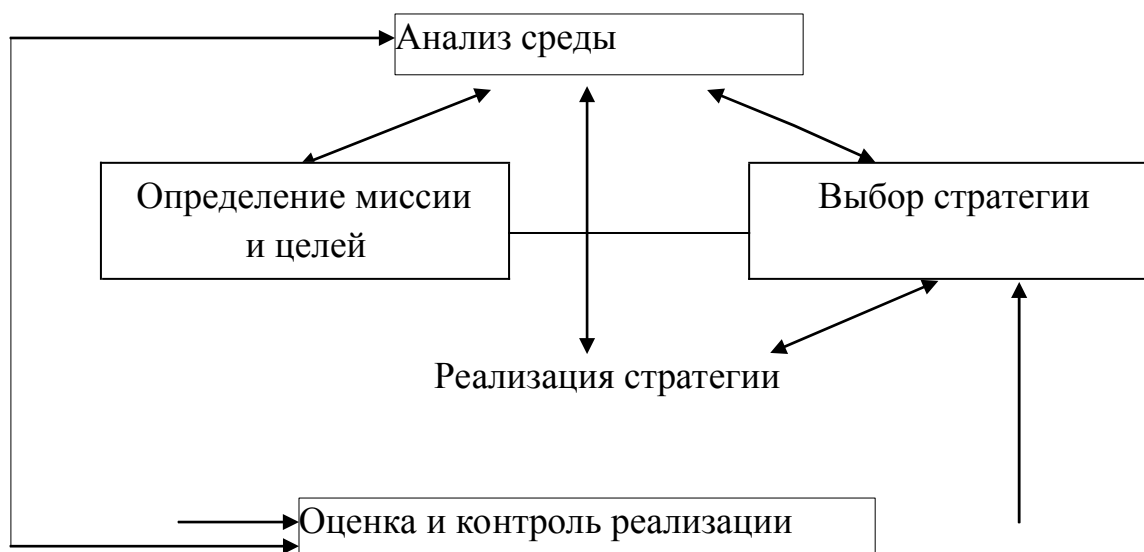


Рисунок 1 - Структура стратегического управления

Эти процессы логически вытекают друг из друга. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на их совокупность. Это важная особенность структуры стратегического управления. Структура стратегического управления схематически показана на рисунке 1 [4].

Важное место в комплексе стратегического управления занимает стратегическое планирование. Это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и способов их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на разработку стратегических планов. Без использования стратегического планирования организация в целом и отдельные лица будут лишены четкого способа оценки целей и направлений корпоративное предприятие. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Стратегическое планирование позволяет акционерам и руководству компании определять направление и темпы развития бизнеса, наметить тенденции мирового рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы для нее успешно развиваться [11].

До недавнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных проблем. Однако ситуация начала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше средних компаний начинают заниматься стратегическим планированием.

Стратегическое планирование заканчивается разработкой и выбором стратегии.

Определение миссии и целей организации.

Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражения его философии и смысла его существования.

Миссия - это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в нем подробно описывается состояние предприятия, описываются основные принципы его работы, реальные намерения руководства, а также определяются наиболее важные экономические характеристики предприятия [12]. Миссия выражает свое стремление к будущему, показывает, на чем будут сосредоточены усилия организации и какие ценности будут приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, она не должна влиять на финансовые проблемы и т. д. [13].

Некоторые менеджеры не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Для них эта миссия кажется очевидной - получение прибыли. Но если вы тщательно обдумаете этот вопрос, то становится очевидным несоответствие между выбором прибыли в качестве общей миссии, хотя это, несомненно, является важной целью.

Поскольку организация является открытой системой, она может «выжить» в конечном счете, только если она удовлетворяет некоторую потребность, которая находится вне ее. Чтобы получить прибыль, фирма должна контролировать среду, в которой она работает. Следовательно, именно в среде руководство ищет общую цель организации.

Цель состоит в том, чтобы указать миссию в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели заключаются в следующем: - четкая ориентация на определенный промежуток времени;

- конкретность и измеримость;
- согласованность и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- нацеливание и управляемость.

Цели будут существенной частью процесса стратегического управления, только если они правильно сформулированы, известны сотрудникам и приняты ими. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы [1].

Определение миссии и целей компании приводит к тому, что становится понятно, почему компания работает и к чему стремится. Зная это, вы можете скорее выбрать стратегию поведения.

Стратегический анализ служит здесь инструментом стратегического управления, с помощью которого руководство компании идентифицирует и оценивает свою деятельность с целью инвестирования в наиболее прибыльные и перспективные сферы своего бизнеса.

Стратегический анализ окружающей среды.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа т.к. его результатом является получение информации на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды; непосредственного окружения; внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно - технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления, производство, включая организационные операционные, технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; культура [17].

Выбор стратегии.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Этот процесс считается ядром стратегического управления.

Определение стратегии - это далеко от составления плана действий. Определение стратегии - это решение о том, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развивать организации, какое место занимать на рынке и т. Д. С помощью специальных методов организация определяет, как достигнет своих целей и реализует свою миссию.

Реализация стратегии.

Реализация стратегии является критически важным процессом, поскольку именно он, в случае успешной реализации, ведет компанию к достижению ее целей [11].

Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Оценка и контроль реализации стратегии.

Оценка и контроль выполнения стратегий является последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию окружения;
- соответствие выбранной стратегии и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Основными задачами любого контроля являются следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в

результате проведенной оценки;

- осуществление корректировки, если она необходима и возможна [17].

Из-за неопределенности и неточности расчетов, стратегический проект может легко превратиться в пустую затею.

Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течение жизненного цикла нового товара.

До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию этого проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Возможен пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий, называются стратегическими изменениями.

Для того чтобы их провести нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения и уменьшить до возможного минимума это сопротивление.

Задачей контроля является выявление того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей [1].

Таким образом, стратегическое управление и стратегическое планирование предприятием является неотъемлемой частью стратегии развития предприятия и представляет собой широкий комплекс мер и действий по управлению предприятием.

Это стратегический анализ и оценка изменений происходящих во внутренней и внешней среде предприятия и за тем реализация и контроль выбранной стратегии.

1.2 Основные подходы к разработке стратегии развития организации

Стратегия организации состоит из действий, предпринимаемых руководством для достижения поставленных целей, и деловых подходов, используемых при этом.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.

В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии - это нахождение цели и составление долгосрочного плана.

Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе

возможность получения преимуществ от изменений [17].

При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации.

В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижениям стоящих перед ней целей [4].

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- с учетом технологии, которой располагает фирма [17].

Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного

количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления. На этой стадии принятия решения менеджеру нужно оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль. Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей [7].

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического менеджмента, М. Портер, существует три основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке.

Первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиваться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. Чтобы добиться наименьших издержек, на высоком уровне исполнения должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции, с ее снижением. Маркетинг же при данной стратегии не обязательно должен быть высокоразвит.

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять

высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели предпочитают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третий подход относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако что является совершенно обязательным для проведения стратегии третьего типа, так это то, что фирма должна строить свою деятельность, прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка. То есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов [4].

Выбрав стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель - выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность кого-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: “снизу вверх”, “сверху вниз”, во взаимодействии двух вышеназванных

направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями) [7].

Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация и вовлечь в процесс реализации стратегии;

- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;

- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции [12].

Так же при формировании стратегических программ развития предприятия должно осуществляться с соблюдением целого ряда принципов:

- принцип адаптивности (обусловленности) программ прогнозным тенденциям динамики внешней ситуации, т.к. изменение внешней ситуации объективно определяют возможные направления развития.

- принцип преемственности этапов динамики организационных целей, т.е. разработка цели каждого последующего этапа объективно должно базироваться на ретроспективном анализе историко-генетических корней развития предприятия и на целях предыдущего этапа "жизненного цикла".

- принцип " обратной перспективы ", заключающийся в поэтапной декомпозиции цели;

- принцип системой взаимоувязки всех программ во времени и в пространстве по параметрам показателей основных элементов, и по стадиям этих элементов;

- принцип итеративности расчетов программ.

Методология формирования программ основана на принципах итеративных расчетов, то есть на многократных расчетах методом последовательного приближения к нужному результату. Если после первого перерасчета программы получаем неудовлетворительный результат в стратегической программе финансового обеспечения, то производится последовательная корректировка, перерасчетов всех составляющих программ, пока не будет получен приемлемый вариант программы.

Принцип вариантности расчетов программ, когда каждый вариант стратегической программы представляет собой лишь одно из возможных направлений достижения цели.

Принцип "мягкости" результатов программ, основанный на использовании интервальных исходных данных вследствие их вероятного характера и недетерминированности соответствующих результатов расчетных параметров показателей программ относящихся к области возможных допустимых значений.

Принцип единого критерия эффективности и единой методики расчетов при социально экономической оценке вариантов программ.

Разработка стратегии поднимает главную управленческую проблему: как достигнуть необходимых результатов с учетом положения организации и ее перспектив [5].

Таким образом, основные подходы разработки выбранной стратегии этого предприятия включают в себя понимание, что стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии - это нахождение цели и составление долгосрочного плана и следующий подход. Что стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся

сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации. А также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее поставленным целям. Так же стратегия развития выбирается еще и с учетом конкурентной позиции данной фирмы, перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования и, в некоторых случаях, еще и с учетом технологии, которой располагает данная фирма, цели стратегии и к чему стремится эта организация, своевременно обеспечивает поступления всех необходимых для реализации выбранной стратегии ресурсов. Часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии, формирует план осуществления этой стратегии в виде целевых установок. В процессе реализации этой стратегии, каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

1.2 Методический инструментарий стратегического менеджмента

Стратегическое управление представляет собой сложную систему постановки и реализации стратегических целей предприятий, прогнозирования на основе окружающей среды и разработки методов адаптации к ее изменениям в воздействии на нее. Поэтому в стратегическом управлении обычно используют следующие основные инструменты:

SWOT-анализ (рис. 1.2) представляет собой оценку фактического положения и стратегических перспектив компании, в результате изучения слабых и сильных сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

SWOT-анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям, и настало ли время пересмотреть вывод компании о слабости или том или ином ресурсе, той или иной опасности или угрозе. SWOT-анализ также имеет

стратегическое значение, если он информирует вас о том, какие ресурсы и возможности потребуются компаниям в будущем для реагирования на новые условия окружающей среды и обеспечения сохранения удовлетворительной прибыли, независимо от того, сильны ли сегодняшние сильные компании.

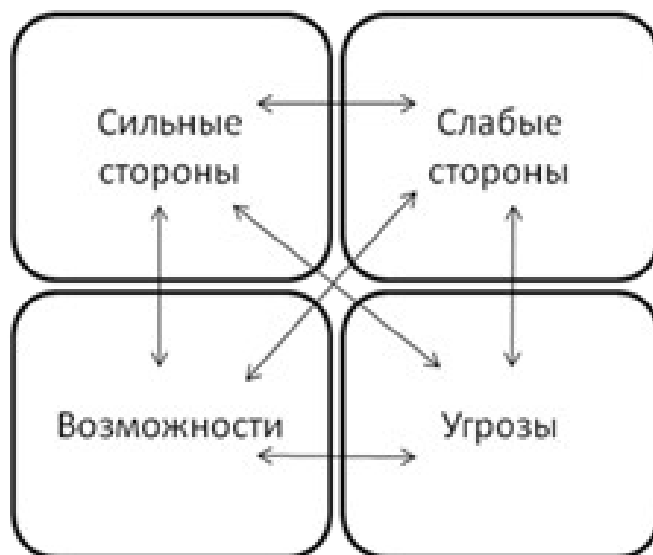


Рисунок 1.2 - Составляющие SWOT-анализа

SWOT - Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T [15].

SNW - это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

SNW - анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

- S - сильная позиция (strength position);
- N - нейтральная позиция (neutral position);
- W - слабая позиция (weakness position).

Оценка сильного и слабого положения присуща как методу SWOT-анализа, так и анализу SNW, но конкретные системы оценки, встроенные в анализ SNW, дополняются нейтральной позицией, которая соответствует средним по отрасли значениям определенного фактора для аналогичных предприятия. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию

того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического соответствия.

Цели управления подхода SNW:

- сильные стороны как хороший ресурс организации, чтобы сохранить плюс дополнительно укрепить;
- слабости - то есть плохой внутренний ресурс - устранить.

Основная причина добавления нейтральной стороны: государства может быть достаточно для победы в конкурентной ситуации, когда эта конкретная организация находится в состоянии N во всех, кроме одной ключевой позиции, и только в состоянии S во всех, кроме одной ключевой позиции.

Что это дает предприятию? Прежде всего, это позволяет выявить наиболее сильную сторону организации и совершенствовать ее, то есть позиционировать предприятие на том или ином рынке.

В ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации [1].

Таким образом, в результате анализа SNW:

- все преимущества подхода SWOT остаются в силе;
- ситуационное состояние среднего рынка четко зафиксировано, то есть исходная нулевая точка конкуренции.

Общий анализ внутренней среды состоит из следующих аспектов:

- маркетинг;
- финансы;
- операции;
- отдел кадров;
- культура и корпорация.

Маркетинг, в свою очередь, состоит из следующих компонентов: доля рынка, конкурентоспособность предприятия, ассортимент продукции и

качество продукции (услуг), рыночные условия, продажи, реклама и позиционирование продукта.

Анализ финансовой ситуации в организации позволяет оценить эффективность стратегического планирования, а также выявить потенциально слабые внутренние места в организации и позиции относительно конкурентов.

В любой организации существенная роль отводится анализу управленческих операций.

Как говорится, кадры решают все. Вот почему человеческие ресурсы, а именно квалификация работников, их отношение к поставленным целям, а также компетентность работников и менеджмента в целом, выполнять одну из самых важных ролей в работе предприятия.

Корпоративная культура является нетрадиционным фактором, который, тем не менее, играет важную роль во всей организации. Без благоприятного климата в команде трудно выстроить отношения между сотрудниками и добиться эффективного выполнения поставленных задач. Успех организации во многом зависит от слаженной работы всех структурных подразделений.

PEST анализ. PEST - анализ (иногда называемый STEP) - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (политических), экономических (экономических), социальных (социальных) и технологических (технологических) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая, в свою очередь, определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности.

Основной причиной изучения экономики является создание картины распределения ресурсов на государственном уровне, что является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной

составляющей PEST-анализа. Последний фактор - это технологическая составляющая. Целью его исследований считается выявление тенденций технологического развития, которые часто являются причинами изменений и потерь на рынке, а также появления новых продуктов.

Анализ проводится по схеме «фактор - предприятие». Результаты анализа представлены в виде матрицы, в которой находятся факторы макросреды, предикатом является сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнеэкономическую ситуацию в сфере производственно-коммерческой деятельности.

GAP - анализ (рис.1.3) (анализ разрывов). GapAnalysis - это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.



Рисунок 1.3 - GAP - анализ организации

Эти пробелы в целом могут включать в себя:

- 1 Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и состоянием спроса на рынке;
- 2 Разрыв между деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, а также видение того, каким оно должно быть, в идеале или с точки зрения управления;

3 Разрыв между фактическими целями и задачами компании в целом и сотрудников в частности, с одной стороны, и с другой стороны, теоретически необходимыми целями и задачами;

4 Разрыв между текущей производительностью и лучшими показателями в отрасли (ориентиры) [25].

Говоря о GAP-анализе, они, как правило, понимают комплекс мер, позволяющих сделать выводы о несоответствии внутренней маркетинговой среды внешней среде или внутренним несоответствиям. Например, между планами управления и пониманием исполнителей, а также несоответствием между диапазоном структуры спроса, несоответствием между товарами аналогичных товаров конкурентов, несоответствием между восприятием товаров и их индивидуальностью качества по сравнению с восприятием продукции конкурентов торговой маркой и ее восприятием.

Целью GAP - анализа является выявление тех рыночных возможностей и возможностей компании, которые могут быть эффективными рыночными преимуществами для компании. Другими словами, GEP-анализ позволяет максимально использовать внутренний потенциал компании (недоиспользованный, скрытый), максимально используя внешние возможности. Кроме того, анализ разрывов позволяет устранить проблемные ситуации внутри компании, разрешить противоречивые требования подразделений, например, технологов и маркетологов.

GAP-анализ может быть использован в повседневной практике с целью повышения эффективности отдельных направлений деятельности компании, а также в процессе стратегического планирования. В последнем случае использование GEP-анализа наиболее эффективно, так как позволяет реально оценить достижимость и эффективность запланированных целей и задач до их согласования, утверждения и выделения финансовых ресурсов для их реализации [16].

Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (BCG).

Матрица BCG - это инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Созданный основателем бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса на этот продукт и доли рынка компании, выбранной для анализа.

Матрица по осям показывает рост спроса (вертикальная ось) и доли рынка (горизонтальная ось).

Классификация видов стратегических бизнес-единиц:

1 «Звезды». Высокий рост продаж и высокая доля рынка. Доля рынка должна быть сохранена и увеличена. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность этого продукта, его чистый денежный поток довольно низок, поскольку для обеспечения высоких темпов роста требуются значительные инвестиции;

2 «Дойные коровы». Высокая доля рынка, но низкий рост продаж. «Дойные коровы» должны быть максимально защищены и контролироваться. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных вложений и в то же время обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж могут быть направлены на развитие «Трудных детей» и поддержку «Звезд»;

3 «Проигравшие» («Собаки»). Темпы роста низкие, доля рынка низкая, продукт, как правило, имеет низкую доходность и требует большого внимания со стороны менеджера. От «псов» нужно избавляться;

4 «Трудные дети» («Проблема»). Низкая доля рынка, но высокий рост. «Трудных детей» нужно изучать. В будущем они могут стать как звездами, так и собаками. Оси показывают рост спроса (вертикальная ось) и доли рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей позволяет классифицировать продукт, выделив четыре возможные роли для продукта.



Рисунок 1.4 - Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений матрицы БКГ

Недостатки матрицы BCG:

- сильное упрощение ситуации: модель учитывает только два фактора, но высокая относительная доля рынка - не единственный фактор успеха, высокие темпы роста - не единственный показатель привлекательности рынка;

- отсутствие учета финансового аспекта: удаление собак может привести к повышению затрат на коров и звезд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, использующих этот продукт;

- допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может быть нарушено, когда на рынок вводится новый продукт с большими инвестиционными затратами повсюду;

- предположение о том, что спад рынка вызван окончанием жизненного цикла продукта: на рынке существуют другие ситуации, например, конец ажиотажного спроса или экономический кризис [11].

Преимущества матрицы BCG:

- теоретическое исследование взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;

- объективность анализируемых параметров (относительная доля рынка и темпы роста рынка);

- наглядность результатов и простота построения;

- позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла продукта;

- просто и легко понять;

- легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиций.

Анализ пяти сил Портера - это методология анализа отраслей и разработки бизнес-стратегии, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

Пять сил Портера включают в себя:

- анализ угрозы появления заменителей продукции;

- анализ угрозы появления новых игроков;

- анализ рыночной власти поставщиков;

- анализ рыночной власти потребителей;

- анализ уровня конкуренции [3].

Конкурентный анализ отрасли по мнению Майкла Портера помогает определить интенсивность и интенсивность конкурентных сил в отрасли, найти положение, в котором компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет влиять на них.

Золотое правило теории пяти конкурентных сил Майкла Портера заключается в следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей для получения высокой прибыли в отрасли. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность того, что ни одна компания не сможет обеспечить высокую доходность от капитальных вложений. А средняя рентабельность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель пяти сил чаще всего используется в стратегическом управлении, а в маркетинге она удобна для следующих областей работы:

- угрозы росту компании, выявленные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают в проведении SWOT-анализа;

- модель пяти конкурентных сил Майкла Портера помогает в детальном конкурентном анализе и анализе рынка.

Модель разработки продукта Ansoff. Матрица Ансоффа (матрица продукта-рынка) - это аналитический инструмент стратегического управления, разработанный основоположником этой науки американцем российского происхождения Игорем Ансоффом.

Матрица Ансоффа - это поле, образованное двумя осями - горизонтальная ось «продукты компании» (разделенная на существующие и новые) и вертикальная ось «рынки компании», которые также разделены на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (таблица 1.2):

Таблица 1.2 – Матрица Ансоффа

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Матрица возможностей для товарных рынков включает использование четырех альтернативных маркетинговых стратегий для сохранения или увеличения продаж: проникновение на рынок, развитие рынка, разработку продукта и диверсификацию.

Стратегия проникновения на рынок - усиление маркетинговой деятельности для укрепления и укрепления позиций компании на рынке.

Стратегия развития рынка - освоение новых рынков посредством продажи старых товаров на новых региональных, национальных или международных рынках.

Стратегия развития продукта - продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной власти.

Стратегия диверсификации - компания выходит на новые рынки с целью снижения рисков на существующих рынках. Производственная программа включает продукцию, которую компания еще не производила. Основная опасность этой стратегии - рассредоточение сил [17].

Выбор зависит от ресурсов предприятия и готовности к риску.

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен.

Стратегия развития рынка эффективна, если фирма стремится увеличить сбыт существующей продукции. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более интенсивными усилия по продвижению своих товаров.

Стратегия разработки товара эффективна, когда компания имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей.

2 Анализ основных результатов деятельности организации в ретроспективном периоде

2.1 Краткая характеристика предприятия

Общество с Ограниченной Ответственностью «Бикинская управляющая компания» (ООО «БУК») создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, федеральным законом Российской Федерации

«Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ и другими действующим нормативными актами.

Общество создано как коммерческое предпринимательство в сфере жилищных отношений. В качестве основных учредительных документов такого общества выступает устав, утвержденный решением общего собрания участников.

Задачами управляющей компании является выполнение жилищных услуг, которые состоят из технического обслуживания, ремонта и содержания общего имущества благоустроенных многоквартирных жилых домов (МКД).

Жилищные услуги включают в себя услуги и работы по управлению многоквартирным домом, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме. Состав жилищных услуг:

Выполнение работ собственными силами:

- текущий ремонт конструктивных элементов жилых домов;
- ремонт и техническое обслуживание внутридомовых систем теплоснабжения, холодного и горячего водоснабжения и водоотведения и их инженерного оборудования;
- сооружение и ремонт малых форм благоустройства;
- санитарное содержание придомовой территории;
- санитарное содержание подъездов многоквартирных домов;
- санитарное содержание подвалов и чердаков жилых домов;
- аварийное диспетчерское обслуживание.

Выполнение работ силами привлеченных организаций:

- вывоз твердого бытового мусора от жилых домов;
- проверка герметичности внутренних газопроводов и оборудования;
- дератизация и дезинсекция подвалов;
- проверка и прочистка вентиляционных каналов;
- оплата ООО «СОБР» по договору за начисление платежей населения.

Основной целью деятельности управляющей компании, является выполнение требований действующих нормативов по содержанию и ремонту жилых домов, сохранение и улучшение качественных показателей технического состояния общего имущества многоквартирных домов и получение прибыли в результате успешной работы.

ООО «Бикинская управляющая компания» расположена в г. Бикин, Хабаровского края, ул. Дальневосточная, 44.

Общество создано как коммерческое предпринимательство в сфере жилищных отношений. В качестве основных учредительных документов такого общества выступает устав, утвержденный решением собрания участников.

Содержание и техническое обслуживание многоквартирных домов призвано решать следующие задачи:

- создать комфортные условия проживания в многоквартирном доме;
- организовать надлежащее использование, содержание и ремонт общего имущества в доме;
- сохранять и улучшать качественные показатели технического состояния общего имущества дома.

Технологический аспект производства.

Техническое обслуживание многоквартирных благоустроенных домов включает в себя работы по контролю за их состоянием, поддержанию в исправности, работоспособности, наладке и регулированию инженерных систем, подготовке домов к сезонным условиям эксплуатации зимним, весенним, осенним периодам.

Текущий ремонт здания включает в себя комплекс мероприятий с це-

лью устранения неисправностей и восстановления работоспособности элементов, оборудования и инженерных систем здания для поддержания эксплуатационных показателей.

Перечень работ, относимых к текущему ремонту, определен нормами технической эксплуатации жилищного фонда.

Доходность деятельности зависит от количества обслуживания общей жилой площади многоквартирных благоустроенных домов, масштаб которой на настоящий момент приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Масштаб деятельности управляющей компании 2015 -2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Количество многоквартирных домов на обслуживании, единиц.	19	19	19
Общая площадь многоквартирных домов, кв. м	70052,2	70052,2	70052,2
Общая жилая площадь многоквартирных домов, кв. м	51445,0	51794,0	51444,8
Общая жилая площадь многоквартирных домов в годовом исчислении (51794 кв. м *12 месяцев)	617340	621528,0	617337,6

Финансовый результат деятельности ООО «БУК» представлен в следующей таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Финансовый результат деятельности управляющей компании тыс. р.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка от продажи услуг	40110	53923	60070
Себестоимость продажи услуг	38828	53618	60518
Валовая прибыль	1282	2421	4829
Чистая прибыль	735	1921	4002

Занимаемая доля на рынке жилищных услуг.

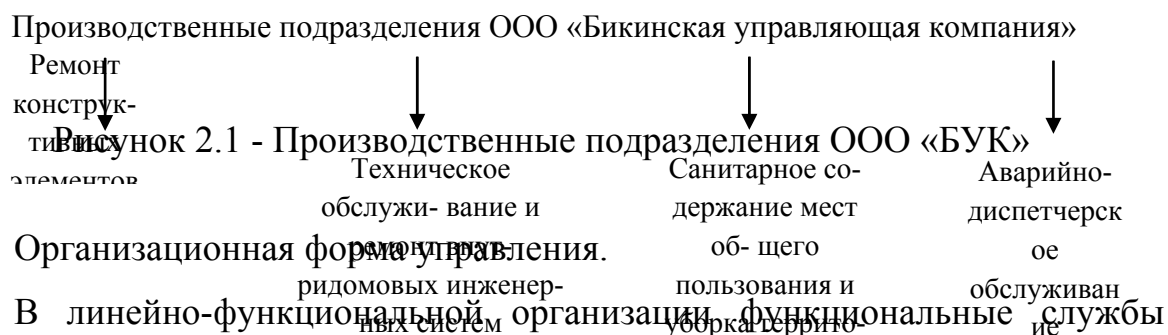
В потребность основных жилищных услуг включаются качественные жилищные услуги доступные по цене. Рынок продавца (обслуживающей организации) и рынок покупателя (население) выделяют по соотношению спроса и предложения.

Таблица 2.3 - Занимаемая доля на рынке жилищных услуг

Жилищные эксплуатационные организации	Сегмент рынка в г. Бикине	Общая площадь жилых помещений жилищного фонда, м2	Объем рынка, %
Управляющая компания ООО «ЖЭО»	Благоустроенный и не благоустроенный жилой фонд	61268	54,2
Управляющая компания ООО «БУК»	Благоустроенный жилой фонд	51794	45,8
Всего		113062	100

Специализация участков на определенном производственном процессе дает возможность в расстановке работающих по специальностям и эффективному использованию рабочей силы для повышения производительности труда и качества работ.

На рисунке 2.1 - основные производственные подразделения компании.



В линейно-функциональной организации функциональные службы централизованно выполняют задачи «штабного» назначения. Владельцами основных и вспомогательных процессов назначаются руководители основных и функциональных служб, то есть высшее руководство организации. Схема организационной структуры управления представлена на рисунке 2.2.

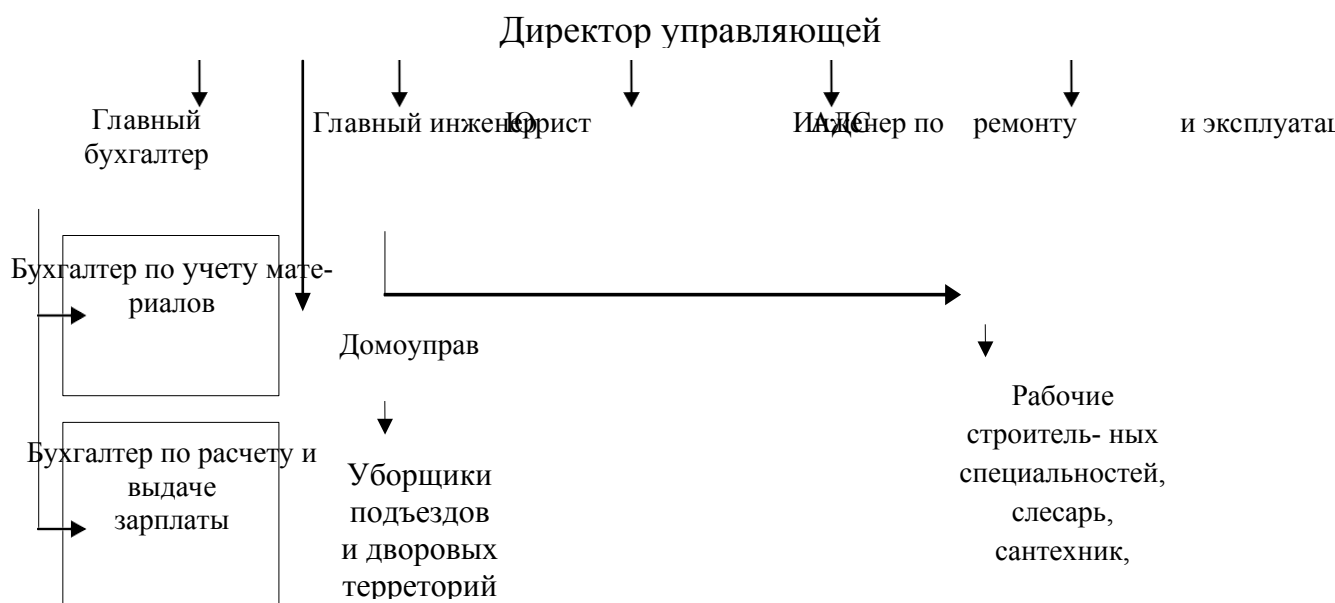


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ООО «БУК»

Калькуляционной единицей жилищных услуг является 1 м² общей жилой площади благоустроенных многоквартирных домов.

Таблица 2.4 - Тариф на жилищные услуги ООО «БУК» в динамике 3-х лет

Показатель	2015г.	2016 г.	2017г.
Тариф на жилищные услуги, на 1 кв. м общей жилой площади, р. / м ² в месяц	17,30	23,57	25,23

Для проведения анализа финансового состояния предприятия ООО «БУК» необходимо рассмотреть в динамике изменения основных экономических показателей деятельности предприятия.

Таблица 2.5 - Динамика реализации услуг ООО БУК за 2015-2017 гг.

Года	Объем реализации, тыс. р.	Темпы роста, проценты	
		Базисные	Цепные
2015	40110	100	100
2016	53923	134,4	134,4
2017	60070	149,8	111,4

Из таблицы видно, что объем реализации продукции в 2017 году увеличился на 111,4 процентов в сравнении с 2016 годом, а в сравнении с 2015 годом увеличился на 134,4 процентов.

Рост данного экономического показателя можно объяснить ростом

тарифов на услуги ЖКХ (тариф на горячую и холодную воду, электроэнергию, отопление, газ и т.п.).

Обеспеченность предприятия персоналом составляет 100 процентов.

Среднесписочная численность работников ООО «БУК» в 2016 г., по сравнению с 2015 г., увеличилось на 2 человек, или на 105,1 процентов. Увеличение рабочих в 2016 г. по отношению к 2015 г. произошло на 1 человека или на 102,9 процентов и служащих на 120,0 процентов. А в 2017 г. по отношению к 2016 г. численность работников не изменилась.

В таблице 2.6 отражены показатели по труду и заработной плате.

Таблица 2.6 - Показатели труда и заработной платы за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г	2016 г	2017 г	Абсолютное Изменение (+,-)		
				2016/2015 гг.	2017/2016 гг.	2017/2015 гг.
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р.	40110	53923	60070	13813	6147	19960
Среднесписочная численность, чел.	39	41	41	2	0	2
Фонд заработной платы, тыс. р.	7839	9811	13291	1972	3480	5452
Производительность труда тыс. р./чел.	1028,5	1315,2	1465,1	286,7	149,9	436,7
Средняя заработная плата на 1 работника, р.	16750	19941	27014	3191	7073	10264

Данные таблицы 2.6 свидетельствуют об изменениях выручки от реализации продукции, работ, услуг. Ее рост в 2017 году по сравнению с 2015 годом составил 19960 тыс. р. Это произошло за счет удорожание тарифа. С расширением своей деятельности численность работников в 2017 году увеличилась на 2 человека по сравнению с 2015 годом, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом не изменилась.

Фонд заработной платы увеличился в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 5452 тыс. р., увеличение производительности труда в 2017 году по сравнению с 2015 годом произошло на 436,7 тыс. р./чел.

Также в ООО «БУК» наблюдается увеличение средней заработной платы. Так в 2016 году по сравнению с 2015 годом средняя заработная плата увеличилась на 3190 рублей, а в 2017 году средняя заработная плата

увеличилась на 7073 рубля по сравнению с 2016 годом, по сравнению с 2015 годом на 10267 тыс. р. на одного работника.

Управление производством

Любой производственный процесс можно представить как совокупность работ различных видов. Чаще всего мы имеем дело с дискретными процессами, для которых характерны перерывы в работах: технологические, организационные и случайные простои.

Производительностью производственного процесса является его ритмичность, т.е. равные объемы за одинаковые промежутки времени.

Режим работы предприятия:

- продолжительность рабочего времени - 40 часов в неделю;
- для рабочих занятых на подземных работах - 36 часов в неделю;
- для работников устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями: суббота и воскресенье.

Условия труда на участке производительных работ в офисе управления представляет собой совокупность факторов производственной среды, влияющих на работоспособность человека и его здоровья в процессе труда.

Таким образом предприятие действует в рамках законодательства РФ. Занимает определенную долю в сфере ЖКХ услуг на рынке Бикинского района и отвечает конкурентной ситуации в данной сфере реализации услуг.

2.2 Анализ основных результативных показателей деятельности организации в ретроспективном периоде

Эффективность функционирования хозяйственной деятельности в рыночной экономике отражает финансовое состояние предприятия, отрасли - совокупность экономических и финансовых показателей, характеризующих способность предприятия, отрасли к устойчивому развитию, в т.ч. к выполнению им финансовых обязательств.

Финансы жилищно-коммунального хозяйства представляют собой эко-

номические отношения, посредством которых осуществляется производственно-хозяйственная деятельность по созданию, привлечению, распределению и использованию доходов и ресурсов при предоставлении жилищно-коммунальных услуг.

Как видно из формулировки, при определении категории финансов во главу угла ставятся денежные отношения. И специфика финансов жилищно-коммунального хозяйства заключается в конкретизации субъектов данных отношений.

Денежные отношения сферы жилищно-коммунального комплекса связаны со следующими экономическими субъектами:

1 Потребители жилищно - коммунальных услуг.

Потребителем жилищных услуг является лицо, проживающее в жилищном фонде. Жилищный фонд неоднороден и подразделяется в первую очередь по видам собственности.

Согласно Закона РФ от 24 декабря 1992 г. № 4218 - 1 «Об основах федеральной жилищной политики» (в ред. Федеральных законов от 12.01.1996 № 9-ФЗ, от 21.04.1997 № 68 - ФЗ, от 10.02.1999 № 29 - ФЗ, от 17.06.1999 № 113 - ФЗ, от 08.07.1999 № 152 - ФЗ, от 24.12.2002 № 179 - ФЗ, от 06.05.2003 N 52 - ФЗ, от 22.08.2004 № 122 - ФЗ) выделяются следующие виды жилищного фонда:

1 Частный, включающий фонд, находящийся в собственности граждан, и фонд, находящийся в собственности юридических лиц. Частный фонд в настоящее время составляет 68 процентов всего жилищного фонда в РФ.

2 Государственный, включающий ведомственный фонд, состоящий в федеральной собственности, и ведомственный фонд, состоящий в собственности субъектов РФ. Государственный фонд составляет 6 процентов жилищного фонда в РФ.

3 Муниципальный, на который приходится 24 процента жилищного фонда.

4 Общественный, т.е. фонд, состоящий в собственности общественных

объединений - 2 процента.

Выделяются следующие потребители коммунальных услуг:

а) Лица, проживающие в жилищном фонде, т.е. население;

б) Бюджетозависимые организации. Данные организации различаются в зависимости от бюджета, из которого финансируются: организации, финансируемые из федерального бюджета; организации, финансируемые из бюджета субъектов Федерации; организации, финансируемые из бюджета органов местного самоуправления.

в) Прочие организации.

Особенностью финансов жилищно-коммунального комплекса является наличие непосредственных финансовых отношений с публичной властью в виде получения бюджетных средств. Денежные средства поступают прямо или косвенно (через оплату предоставленных услуг бюджетозависимым организациям) жилищно-коммунальному хозяйству из бюджетов всех уровней публичной власти:

- федеральный бюджет;
- бюджеты субъектов Федерации;
- местные бюджеты.

Бюджетные средства поступают в виде дотации на покрытие убытков от предоставления услуг населению по тарифам, ниже экономически обоснованных, а также в виде инвестиционных средств на воспроизводство основных средств. Кроме того, публичная власть выступает в виде сборщика налогов по уровням бюджетной сферы.

Поставщики и подрядчики.

Расходы жилищно-коммунального хозяйства формируются финансовыми отношениями с поставщиками, которые обеспечивают производственный процесс жилищно-коммунального предприятия необходимыми ресурсами. Данные поставщики и подрядчики поставляют услуги на возмездной основе, так как бюджетное дотирование распространяется только на отношения между муниципальными

образованиями и предприятиями ЖКХ.

Оценка динамики основных результативных показателей деятельности. Динамика основных результативных показателей предприятия представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Техничко-экономические показатели ООО «БУК»

Показатели	2015 г	2016 г	2017 г	Отклонения абсолютные. 2017 г., тыс. р.		Относительные отклонения 2017 г. %	
				2016 г.	2015 г.	2016	2015
Выручка от реализации продукции, работ, услуг, тыс. р.	40110	53923	60070	6147	19960	111,4	149,8
Затраты на рубль произведенной продукции, коп. / р.	97	99	101	1	4	101,3	104,1
Себестоимость оказанных услуг, тыс. р.	38828	53618	59518	5900	20690	112,9	155,9
Валовая прибыль от продаж, тыс. р.	1282	2421	4829	2408	3547	50,1	73,4
Прочие доходы	848	9296	13086	3790	12238	140,8	1543,2
Прочие расходы	834	5871	6268	397	5434	106,8	751,6
Чистая прибыль, тыс. р.	735	1921	4002	2081	3267	52	81,6
Рентабельность продаж, %	3,2	0,57	-0,75	-1,3	-3,9	-131,9	-23,3
Кредиторская задолженность, тыс. р.	12944	15588	13823	-1765	879	88,7	106,8
Дебиторская задолженность, тыс. р.	11018	16332	16604	272	5586	101,7	150,7
Среднесписочная численность, чел.	39	41	41	0	2	100,0	105,1
Фонд заработной платы, тыс. р.	7839	9811	13291	3480	5452	135,5	169,5
Среднемесячная зарплата, р.	16750	19941	27014	7073	10264	135,5	161,3
Производительность стьтруда, р.	1028,5	1315,2	1465,1	149,9	436,7	111,4	142,5

Валовая прибыль в 2017 г. снизилась на 1730 тыс. р. по сравнению с

2015 г. опережающий рост себестоимости услуг над выручкой от реализации услуг в 2017 г. привел к убыткам предприятия и составил 448 тыс. р.

В целом предприятие за аннулируемый период получило прибыль. Это произошло за счет увеличения прочих доходов (операционных и внереализационных доходов). В 2017 г. предприятием получено чистой прибыли на 99 процентов больше, чем в 2016 году более чем в 6 раз по сравнению с 2015 годом. Что доказывает эффективность деятельности предприятия в целом.

Рентабельность продаж за 2015 г. составила 3,2 процентов в 2016 г. - 0,57 процентов, в 2017 году от продаж получен убыток, продажи нерентабельны.

Для проведения финансового анализа рассчитаем финансовые коэффициенты. Финансовые коэффициенты можно разделить на несколько групп. В первую группу войдут коэффициенты, характеризующие имущественное положение предприятия. Данные для анализа имущественного положения предприятия представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Оценка имущественного положения

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации	14318	20394	28893
Доля основных средств в активах	0,02	0,008	0,03
Доля активной части основных средств	0,63	0,91	0,91
Коэффициент износа основных средств	0,28	0,22	0,16
Коэффициент износа активной части основных средств	0,23	0,23	0,36
Коэффициент обновления	1,5	0,28	0,52
Коэффициент выбытия	1,22	0,24	0,04

Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжение предприятия, увеличилось с 2015 по 2017 год. Доля основных средств в активах увеличилось до 0,03.

Доля активной части основных средств возросла на 0,28 по сравнению с 2015 годом, что говорит об эффективном размещении источников средств предприятия, что может привести к увеличению средств в обороте, увеличению коэффициента маневренности и уменьшению налога на имущество. Про-

слеживается тенденция к уменьшению коэффициента износа основных средств. Коэффициент износа активной части основных средств увеличился с 0,23 до 0,36. Коэффициент обновления больше коэффициента выбытия. На предприятии наблюдается обновление основных средств.

Оценка платежеспособности по балансу осуществляется на основе характеристики ликвидности оборотных активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для индексации данного актива, тем меньше его ликвидность. Анализ деловой активности и ликвидности предприятия представлен в таблицах 2.9, 2.10, 2.11.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. Информационной базой для анализа деловой активности традиционно является бухгалтерская (финансовая) отчетность организации. Для целей внутреннего анализа могут также использоваться данные синтетического и аналитического учета.

Анализ деловой активности предприятия заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов (показателей) оборачиваемости.

Коэффициенты (показатели) оборачиваемости показывают, сколько раз за анализируемый период оборачиваются те или иные активы предприятия. Обратная величина, помноженная на 360 дней (или количество дней в анализируемом периоде), указывает на продолжительность одного оборота этих активов.

Таблица 2.9 – Расчет коэффициентов деловой активности

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения в 2017 г., абс.		Отклонения в 2017 г., отн. %	
				2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
А. Общие показатели оборачиваемости							
1. Коэффициент общей оборачиваемости	1,4	1,7	1,5	0,1	-0,2	7,1	-11,7

капитала							
----------	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 2.9

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения в 2017 г., абс.		Отклонения в 2017 г., отн. %	
				2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
А. Общие показатели оборачиваемости							
2. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств	1,7	2	1,7	0	-0,3	-	-15
3. Коэффициент отдачи нематериальных активов	8,3	10,7	10,9	2,6	0,2	31,3	1,87
4. Фондоотдача	8,3	10,7	10,9	2,6	0,2	31,3	1,87
5. Коэффициент отдачи собственного капитала	3,66	4,9	5,5	1,84	0,6	50,3	12,2
Б. Показатели управления активами							
6. Коэффициент оборачиваемости запасов	3,1	5,4	3,4	0,3	-2	9,67	-37
7. Коэффициент оборачиваемости денежных средств	426,7	445,6	324,7	-102	-120,9	-23,9	-27,1
8. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,6	3,3	3,6	0	0,3	-	9,09
9. Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	100	109	100	0	-9	-	-8,25
10. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,9	3,4	4,37	1,47	0,97	50,7	28,5
11. Срок оборачиваемости кредиторской задолженности	124	105	82	-42	-23	-33,9	-21,9
12. Срок оборачиваемости запасов	116	66	105	-11	39	-9,5	59
В. Показатели рентабельности							
13. Рентабельность продаж	3,2	0,57	-0,75	-3,95	-1,32	-123,4	-131,5
14. Рентабельность всего капитала организации	4,5	0,97	-1,1	-5,6	-2,07	-124,4	-113,4
15. Рентабельность внеоборотных активов	32,9	49,7	75,3	42,4	25,6	128,9	51,5
16. Рентабельность собственного капитала	6,7	22,3	46,1	37,4	21,8	658,2	97,7

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Значения активов и пассивов

Обозначение	2015 г.	2016 г.	2017 г.
A1	94	121	185
A2	11018	16332	16604
A3	23411	26178	34204
A4	4828	5037	5485
П1	12994	15588	13823
П2	4055	4662	14925
П3	322	223	193
П4	10962	10857	10933

Далее можно приступить к расчету коэффициентов ликвидности и финансового состояния.

Таблица 2.11 – Расчет и оценка коэффициентов ликвидности и финансового состояния

Наименование показателя	Способ расчета	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K1 = \frac{A1}{П1+П2}$	0,005	0,006	0,006
2. Коэффициент ликвидности (коэффициент «критической оценки»)	$K2 = \frac{A1 + A2}{П1+П2}$	0,65	0,8	0,58
3. Коэффициент текущей ликвидности	$K3 = \frac{A1 + A2 + A3}{П1+П2}$	2,02	2,1	1,77
4. Коэффициент финансирования	$K4 = \frac{\text{Капитал и резервы}}{\text{Сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств}}$	0,63	0,53	0,37
5. Коэффициент финансовой независимости	$K5 = \frac{\text{Капитал и резервы}}{\text{Валюта баланса}}$	0,38	0,34	0,27
6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$K6 = \frac{П4 - A4}{A1 + A2 + A3}$	0,17	0,13	0,1

Коэффициент общей оборачиваемости капитала показывает количество полных циклов обращения продукции за период анализа или количество оборотов одного рубля активов за анализируемый период.

В 2017 году данный показатель увеличился на 7,1 процента относительно 2015 года и снизился относительно 2016 года на 11,7 процента, это говорит о том, что оборачиваемость капитала в отчетный год снизилась и, соответственно, снизилась прибыль от актива компании.

Снижение коэффициента оборачиваемости мобильных средств в 2017 году, относительно 2016 года, говорит об увеличении потребности компании в оборотных средствах.

Коэффициент отдачи нематериальных средств показывает эффективность использования нематериальных активов. Этот показатель увеличивается ежегодно, что говорит об эффективном использовании нематериальных средств компанией.

Коэффициент отдачи собственного капитала показал, что скорость оборота вложенного капитала ежегодно растет.

Фондоотдача показывает, какова отдача на каждый вложенный рубль в основные средства, каков результат этого вложения средств. Из расчета видно, что фондоотдача выросла в отчетном году на 31,3 процента относительно 2015 года и на 1,87 процента относительно 2016 года, это свидетельствует об эффективном использовании основных средств.

Чем выше оборачиваемость запасов компании, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации. Согласно расчету оборачиваемость запасов в отчетный 2017 год повысилась на 9,67 процента относительно 2015 года и снизилась на 37 процента относительно 2016 года.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств показывает скорость оборота денежной наличности. В отчетном году коэффициент оборачиваемости денежных средств стал ниже и по сравнению с 2015 годом и в сравнении с 2016 годом, это говорит о снижении рациональности их

использования и неэффективности управления денежно - финансовыми ресурсами.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности - это важный показатель, позволяющий оценить финансовую устойчивость компании, оборачиваемость вложенного в оборотные средства капитала, деловую активность. В целом оборачиваемость дебиторской задолженности в компании за рассмотренный период находится в стабильном состоянии, есть небольшое увеличение коэффициента в 2017 году, по отношению к предыдущему году, но оно незначительное и не вызывает каких либо опасений.

Такая же картина наблюдается и в показателях сроков оборачиваемости дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько требуется оборотов для оплаты выставленных счетов.

Здесь коэффициент оборачиваемости ежегодно растет, что является плюсом для компании, но то, что в 2017 году коэффициент кредиторской задолженности превысил коэффициент дебиторской задолженности не очень хорошо для компании и приводит к дефициту финансовых средств.

Соответственно срок оборачиваемости кредиторской задолженности ежегодно уменьшается.

Срок оборачиваемость запасов в динамике позволяет определить эффективность использования сырья и материалов в организации.

Из расчетов видно, что эти показатели, в исследуемом периоде, имеют значительные скачки. Желательно для компании проанализировать рациональность использования запасов и взять под контроль движение запасов в компании.

Рентабельность продаж характеризует размер прибыли на единицу реализованной продукции. Снижение показателя в рассматриваемом периоде может объясняться увеличением доли себестоимости продаж.

Рентабельность совокупного капитала отражает эффективность использования всего имущества предприятия.

Рентабельность внеоборотных активов показывает размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных производственных средств предприятия. Рост показателя рентабельность внеоборотных активов в динамике характеризует улучшение использования основных фондов

Рентабельность собственного капитала показывает величину прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости собственного капитала.

В 2017 году рентабельность собственного капитала выросла по отношению к 2015 году в шесть с половиной раз, а по отношению к 2016 году почти в два раза.

Нормативное значение коэффициента абсолютной ликвидности $K_{ал} > 0.2$. В данном случае коэффициенты ликвидности по годам ниже нормативного значения, это говорит о том, что предприятие не может в любой момент погасить свою задолженность перед кредиторами.

Нормативное значение коэффициента критической ликвидности 0,7-1.

В 2015 и 2017 годах этот коэффициент ниже нормы и показывает то, что в критический момент предприятие не сможет погасить текущие обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие обязательства за счёт только оборотных активов. Чем больше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность предприятия. Нормальным считается значение коэффициента 1.5 - 2.5. Из расчетов видно, что коэффициент текущей ликвидности по исследуемым годам находится в норме.

Коэффициент финансирования показывает, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственного капитала, и насколько предприятие независимо от внешних источников финансирования. Рекомендуемое значение коэффициента финансирования более 1. Тут мы имеем показатели ниже нормы, что может говорить об опасности неплатежеспособности компании.

Нормативное ограничение коэффициента финансовой независимости

больше 0,5. Чем выше значение коэффициента, тем лучше финансовое состояние компании. В данной же компании этот коэффициент меньше нормативного и с каждым годом заметно снижается.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает долю оборотных активов компании, финансируемых за счет собственных средств предприятия. Нормативное значение показателя коэффициента обеспеченности собственными средствами 0,1. Эти показатели в исследуемых годах находятся в норме.

2.3 Анализ внешней среды

2.3.1 Анализ макросреды

Внешнее окружение организации это условия и факторы, возникающие независимо от ее деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее. Внешние факторы разделяются на: 1) среду прямого воздействия, 2) среду косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести: 1) поставщиков, 2) трудовые ресурсы, 3) законы и учреждения государственного регулирования, 4) потребителей, 5) конкуренты.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: 1) политические 2) социокультурные факторы, 3) состояние экономики, 4) международные события, 5) научно - технический прогресс. 6) климатические.

На предприятия ООО «БУК» так же влияют все эти факторы, если конкретизировать, то это поставщики коммунальных услуг, специалисты и рабочие кадры, технический контроль и госрегулирование, потребители - жильцы многоквартирных домов и единственный конкурент в г. Бикин это ООО "ЖЭО".

SWOT-анализ - это аббревиатура четырех английских слов, которые означают: S - сильные стороны, W - слабые стороны, O - возможности, T - угрозы. Данный анализ предполагает - на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

Используя SWOT-анализ, определим перспективные стратегические направления развития ООО «БУК»:

Шаг 1: сформируем матрицу сильных и слабых сторон в сочетании с угрозами и возможностями его развития.

Шаг 2: определим количественные оценки парных сочетаний «сильная сторона - угроза» «слабая сторона - угроза» «сильная сторона - возможность» «слабая сторона - возможность». Результатом является сформированная матрица. (таб.2.12)

Анализ данных позволяет сделать следующие выводы:

- главные угрозы для фирмы - это высокая доля неплатежей (23 баллов) и аварии из-за износа ОПФ (16 баллов);
- основная возможность - повышение инвестиционной привлекательности (25 баллов) и повышения эффективности услуг (16 баллов);
- основные сильные стороны - жизнеобеспечивающая отрасль (27 баллов) и гарантированный спрос на услуги (22 балла);
- основные слабые стороны - высокий уровень износа (21 баллов) и недофинансирование отрасли (19 баллов).

Составим краткий отсортированный перечень проблем в зависимости от убывания их значимости для предприятия:

- требуется увеличение количества получателей услуг;
- проведение мероприятий по устранению чрезвычайных ситуаций;
- дальнейшее улучшение технического оснащения;
- постоянное повышение квалификации персонала;
- оттачивание качества услуг;
- повышение мотивации и лояльности персонала.

Таблица 2.12 - SWOT- матрица для ООО «БУК»

		Сильные стороны			Слабые стороны				Итого
		Жизне-обеспечивающая отрасль экономики	Гарантированный спрос на услуги	Занято 5% от общего населения района	Высокий уровень износа	Дефицит квалифицированных кадров	Недовольство населения	Недофинансирование	
Угрозы	Аварии из-за износа фондов	2	1	1	4	2	3	3	16
	Ограничение роста тарифов	3	1	1	3	3	1	2	14
	Высокая доля не платежей	4	2	3	3	2	3	5	23
	Тяжелые климатические условия	3	2	3	1	2	2	1	14
Возможности	Повышение инвестиционной привлекательности	5	5	5	5	1	3	2	25
	Потребители как управленцы ЖКХ	3	2	1	2	4	1	3	16
	Повышение эффективности гос управления на усл. ГЧП	3	5	4	1	2	2	2	16
	Функционирование на принципах самокупаемости	4	4	1	2	1	1	1	14
	Итого	27	22	19	21	17	16	19	

Сильной стороной организации является квалифицированный подход при осуществлении всевозможных операций (оказании услуг предприятиям города).

Нейтральной позицией является текучесть кадров. Так как данный фактор не играет особой роли в предоставлении качественных услуг автотранспортным предприятием.

Слабой стороной является недостаточное техническое оснащение. В силу очень быстрого технического прогресса и всё больше увеличивающегося объёма информации есть риск, что имеющаяся техника может подвести.

2.3.2 Анализ потребителей

Потребителями коммунальных услуг является каждый человек в нашей стране, даже живя в частном секторе гражданин РФ так или иначе причастен к системе ЖКХ.

Каждый житель многоквартирного дома хочет удовлетворить следующие потребности: жить в тепле, иметь электрический источник для эксплуатации электроприборов и освещения, водоснабжение, чистоту и гарантию целостности и исправности помещения где эти люди проживают, за это потребитель платит ежемесячно квартплату. В области ЖКХ удовлетворить потребности людей в нашей сложившейся социально-экономической среде сложно, но возможно. В настоящее время в организацию поступают жалобы по следующим вопросам: вывоз ТБО, уборка территории и расчеты по коммунальным услугам.

Приобретая услугу любой человек надеется получить качественное ее исполнение, система ЖКХ так устроена, что услуга отпускается авансом, а потом происходит оплата, положительный момент здесь заключается в том, что оплатить услугу можно после ее получения и если человек не удовлетворен её качеством он может не оплачивать её и отстаивать свои интересы, так часто происходит с оплатой услуги по капитальному ремонту многоквартирного дома.

Ответственность за надлежащее оказание жилищных услуг в отношении многоквартирного дома в первую очередь несут сами собственники помещений в нем. Вместе с тем они вправе выбрать один из трех способов управления своим домом, тем самым обеспечив квалифицированное предоставление жилищных услуг выбранной организацией. Это может быть управляющая организация, ТСЖ либо лицо, которое было выбрано собственниками, реализовавшими в своем доме непосредственное управление.

Коммунальные услуги.

Все коммунальные услуги легко запомнить, их всего шесть. Это:

- горячее водоснабжение;
- холодное водоснабжение;
- водоотведение;
- электроснабжение;
- газоснабжение;
- отопление.

За поставку коммунального ресурса до границы многоквартирного дома всегда отвечает ресурсоснабжающая организация. В рамках многоквартирного дома ответственность за предоставление коммунальной услуги несет ее исполнитель. Это может быть управляющая организация или товарищество собственников жилья при наличии у них заключенного с ресурсоснабжающей организацией договора поставки коммунального ресурса.

Потребителем жилищных услуг является лицо, проживающее в жилищном фонде. Жилищный фонд неоднороден и подразделяется в первую очередь по видам собственности.

На протяжении трех лет число потребителей не изменилось. Это связано с тем, что предприятие за этот период осталось с той же занимаемой долей рынка услуг ЖКХ - 46 процента. Здесь может иметь место жесткая конкуренция, т.к. в г. Бикине не много жилого фонда который нуждается в обслуживании управляющих компаний или с не желанием бороться за увеличение своей доли, так как потребители постоянно высказывают претензии в местных СМИ о не качественной работе основных конкурентов компании в городе, доля которых занимает 54 процента рынка услуг. Учитывая факторы роста качества услуг, ООО «БУК» может занять более высокий процент данного рынка.

2.3.3 Анализ поставщиков

Прямые финансовые отношения жилищно-коммунальное предприятие чаще всего имеет с бюджетом местных органов, но формирование потоков

происходит во взаимодействии всех трех уровней публичной власти.

Бюджетные средства поступают в виде дотации на покрытие убытков от предоставления услуг населению по тарифам, ниже экономически обоснованных, а также в виде инвестиционных средств на воспроизводство основных средств. Кроме того, публичная власть выступает в виде сборщика налогов по уровням бюджетной сферы.

Поставщики и подрядчики.

Расходы жилищно-коммунального хозяйства формируются финансовыми отношениями с поставщиками и подрядчиками, которые обеспечивают производственный процесс жилищно-коммунального предприятия необходимыми ресурсами. Данные поставщики и подрядчики поставляют товары и услуги на возмездной основе, так как бюджетное дотирование распространяется только на отношения между муниципальными образованиями и предприятиями ЖКХ.

Как отмечено выше, все коммунальные услуги легко запомнить, их всего шесть, это: горячее водоснабжение; холодное водоснабжение; водоотведение; электроснабжение; газоснабжение; отопление (таблица 2.13).

Таблица 2.13 - Поставщики коммунальных услуг в Бикинском районе, данные для ООО «БУК» тыс. р.

Название поставщика	Стоимость отпущенных услуг		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
ООО "ВОДОКАНАЛ"	13 856,36	14 634,21	14 897,25
ООО "БУМТЭК"	28 365,33	27 989,36	28 023,55
ООО "ХАБЭНЕРГО"	23 566,45	22 879,63	24 001,28
ООО "ГОРГАЗ"	обособлено	обособлено	обособлено

Цена и качество поставок данных контрагентов строго регламентированы государством, отсюда надежность их поставок гарантирована, так же эти предприятия являются монополистами в сфере предоставляемых услуг.

2.3.4 Анализ конкурентов

После реформы ЖКХ управление этой сферой было монополизировано на 90 процентов. После введение такой структуры как управляющие компа-

нии сфера стала формироваться в рамках совершенной конкуренции.

Рациональная структура управления жилищным фондом должна формироваться в зависимости от следующих принципов:

- обеспечения доступа к предоставлению услуг населению всем экономическим агентам, которые отвечают соответствующим требованиям
- преимущественное применение конкурентных инструментов предоставления услуг, которые обеспечат высокий экономический эффект (экономия на затратах, повышение качества и диверсификации услуг, развитие бизнеса в сфере предоставления услуг населению)
- абсолютное равноправие всех экономических агентов, конкурирующих на рынке соответствующих услуг
- обеспечение соблюдения качества, условий и прочих необходимых параметров предоставления услуг посредством соответствующего контроля условий договоров (соглашений).

ООО «БУК» занимает 45,8 процента рынка жилищных услуг в городе Бикине и имеет конкурента (таблица 2.14)

Таблица 2.14 - Конкуренция на рынке жилищных услуг в г. Бикине

Жилищные эксплуатационные организации	Сегмент рынка в г. Бикине	Общая площадь жилых помещений жилищного фонда, м ²	Объем рынка, %
ООО «ЖЭО»	Благоустроенный и не благоустроенный жилой фонд	61268	54,2
ООО «БУК»	Благоустроенный жилой фонд	51794	45,8
Всего		124616	100

Объем занимаемого рынка услуг ЖКХ в представлен на рисунке 2.5.

ООО «Бикинская управляющая компания» расположена в городе Бикин, Хабаровского края.

Из таблицы и диаграммы видно, что компании примерно поровну поделили рынок услуг, но учитывая, что качество услуг есть куда повышать, то у ООО «БУК» есть все шансы выйти в лидирующее положение.

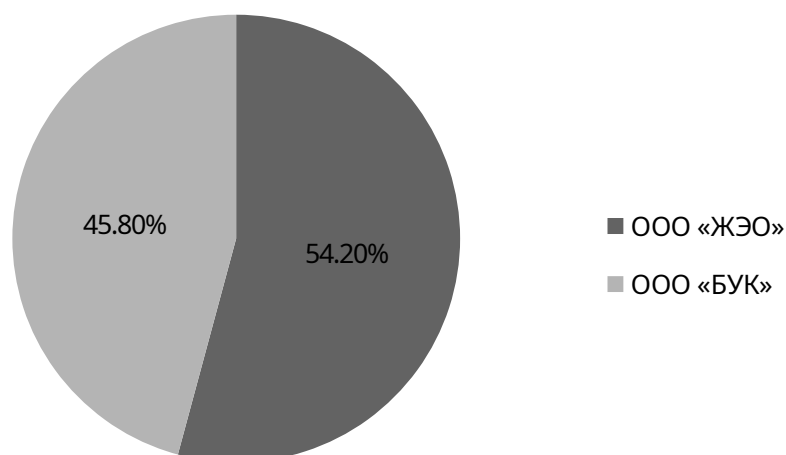


Рисунок 2.5 - Объем занимаемого рынка услуг ЖКХ в г. Бикине

Основная задача управляющей жилищной организации состоит в обеспечении эффективного управления жилищным фондом, в своевременном предоставлении жилищных и коммунальных услуг установленного договором качества.

В процессе управления жилищным фондом собственник обязан осуществлять мониторинг и оценку деятельности управляющей организации, что в свою очередь позволяет решить следующие задачи:

- контроль выполнения управляющей организации своих обязательств в соответствии с условиями договора;
- текущее измерение и учёт деятельности управляющей организации;
- сбор оперативной информации о состоянии жилищного фонда;
- оценка качества работы на основе согласованных критериев;
- своевременное исправление недостатков и улучшение качества услуг, предоставляющей организации.

Таким образом, оценка деятельности управляющей организации даёт возможность анализировать эффективность и профессионализм управления имуществом, выявить его сильные и слабые стороны.

Выполнение данных условий позволят ООО «БУК» повысить свою конкурентоспособность.

Основным конкурентом предприятия является компания ООО «ЖЭО», это предприятие занимает лидирующую позицию только по тому, что при реорганизации государственных компаний в частные ООО «ЖЭО» являлось государственной компанией которая обслуживала до 1992 г. 100 процентов жилого фонда в городе. Учитывая данный фактор и то, что ООО «БУК» при данном положении занимает уже 46 процентов доли рынка это говорит о том, что ООО «БУК» забрало практически половину жилого фонда города в обслуживание. Это говорит так же о слабой стратегии конкурента и не умении удерживать клиентов, о не качественном выполнении услуг.

2.4 Анализ обеспеченности предприятия всеми видами ресурсов

Любая коммерческая организация, в том числе и наша компания, ведущая производственную или иную коммерческую деятельность, должна обладать определенным реальным, т.е. функционирующим имуществом или активным капиталом в виде основного и оборотного капитала.

Анализ обеспеченности ресурсами или оборотного капитала тесно связан с его составом и размещением.

Таблица 2.15 - Состав финансовых потоков ООО «БУК» в 2017 г.

Показатель дохода	Сумма, тыс. р.	Показатель расхода	Сумма, тыс. р.
Собственники помещения	49 217	Поставщики жилищных услуг	30636
Наниматели	1269	Поставщики комму- нальных ресурсов	23348
Орган местного самоуправления	1300	ремонт жилья	6534
Кредитные учреждения	8 284	Резервный фонд	-
Итого:	60070	-	60518



Рисунок 2.6 - Состав финансовых потоков ООО «БУК»

Структура собственных оборотных средств ООО «БУК» представлена на рисунке 2.7.

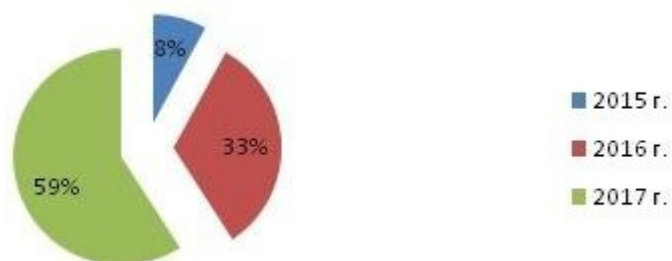


Рисунок 2.7 - Структура собственных оборотных средств ООО «БУК»

Состояние, состав и структура производственных запасов, незавершенного производства и готовой продукции являются важным индикатором деятельности предприятия. Определение структуры и выявление тенденций изменения элементов оборотных средств дают возможность прогнозировать параметры развития деятельности организации.

Соотношение между средствами, вложенными в сферу производства и в сферу обращения, является важным показателем структуры оборотных средств. Структура оборотных средств предусматривает их материально - вещественную форму по видам.

Правильно распределённые суммы оборотных средств между этими сферами, оказывают влияние на функционирование этих сфер, скорость оборачиваемости между ними, выполнение в полном объеме производственной и платежно-расчетной функций.

Структура оборотных средств представлена в таблице 2.16.

Из таблицы видно, что структуру оборотных средств ООО составляют запасы, денежные средства и дебиторская задолженность. За анализируемый период, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес принадлежит запасам, который составляет 52,7 процентов, 37,4 процентов, 51,2 процентов соответственно, причем их доля в оборотных активах с каждым годом снижается.

Величина собственных оборотных средств характеризует ту часть собственного капитала предприятия, которая является источником покрытия текущих активов предприятия; он показывает, какая сумма оборотных средств остается в распоряжении предприятия после расчетов по краткосрочным обязательствам. Маневренность функционирующего капитала характеризует часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, имеющих абсолютную ликвидность. Этот показатель меняется в пределах от нуля, до единицы и нет единой оптимальной величины этого показателя, т.к. на значение коэффициента оказывает влияние многих факторов.

Таблица 2.16 - Структура оборотных средств в ООО «БУК» за 2015-2017 гг.

Показатель	Годы							
	2014		2015		2016		2017	
	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %
Запасы, всего	13835	55,4	12393	52,7	9846	37,4	17600	51,2
в т.ч. сырье и материалы	2559	10,6	1963	8,3	958	3,64	4558	13,25
НДС	-	-	-	-	-	-		
Дебитоская задолженность в т.ч. покупатели и заказчики	10251	42,5	11018	46,9	16332	62,1	16604	48,3
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-	-		
Денежные средства	57	0,23	94	0,4	121	0,46	185	0,53
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого:	24143	100	23505	100	26299	100	34389	100

Однако, желательно, чтобы данный коэффициент был достаточно высоким и постоянно увеличивался. На анализируемые 2015-2017 годы показатель маневренности функционирующего капитала уменьшился до 0,003.

Удельный вес оборотных средств в активах не изменился.

Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов характеризует ту часть стоимости запасов, которая покрывается собственными оборотными средствами. По данным нашей таблицы видно, что этот показатель составляет в 2015 году 0,39 и увеличился до 1,83 в 2017 году.

Коэффициент покрытия запасов, рассчитанный соотношением величины "нормальных" источников покрытия запасов (собственные оборотные средства, краткосрочные ссуды и займы, кредиторская задолженность по товарным операциям) и суммы запасов составил в 2015 году 2,9 и увеличился до 3,06 в 2017 году. Так как значение этого показателя больше единицы, то

текущее финансовое состояние предприятия можно рассматривать как устойчивое.

Последняя группа финансовых коэффициентов, характеризующих эффективность использования оборотного капитала, это показатели рентабельности. Данная группа коэффициентов характеризует долю прибыли в выручке предприятия, либо сьем выручки с рубля имущества (всех активов или текущих активов) или с рубля вложенных средств собственных и заемных. Показатели рентабельности замыкают анализ финансового состояния предприятия, сведены в таблицу 2.17.

Таблица 2.17- Оценка рентабельности

Наименование показателя	Формула расчета	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Чистая прибыль, тыс. р.	Ф№2 стр.190	735	1921	4002
Рентабельность производства Сколько прибыли предприятие получает с рубля основных средств и материальных запасов	Ф№2стр.50/Ф№1 (стр150+стр.210)/2	3,3	4,0	4,78
Рентабельность продаж Показывает сколько прибыли предприятие получает с одного рубля выручки от реализации	Ф№2 стр.50/Ф№2 стр.10	0,71	0,57	0,9
Рентабельность совокупного капитала	Ф№2 стр.50/ Ф№1 ВБ	1,0	0,97	1,38
Рентабельность собственного капитала Сколько прибыли приносит предприятию каждый рубль вложенный в основные средства	Ф№2 стр.50/ Ф№1стр150	5,9	6,0	10,0

Рентабельность продаж характеризует размер прибыли на единицу реализованной продукции. Здесь так же наблюдается рост показателя в рассматриваемом периоде может объясняться увеличением стоимости тарифов на услуги и как следствие рост выручки. Здесь с 2015 года показатель вырос на 0,19 процентов и составил на 2019 г. 0,9 процента.

Таким образом, за анализируемый период 2015-2017 год, ООО «БУК»

имеет устойчивое финансовое состояние.

3 Разработка стратегии развития организации

3.1 Разработка основных стратегических альтернатив развития организации

На основании анализа внешней среды, SWOT-анализа, анализа предоставляемых услуг, а также учитывая миссию и цели организации рассмотрим возможные стратегические альтернативы развития ООО «БУК» с использованием матрицы Ансоффа.

Одной из стратегий, которую может применить ООО «БУК» является «Стратегия разработки новых продуктов». В ней делается упор на разработку новых или модифицированных товаров для существующих рынков. Осуществляется производство новых моделей, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами. Но здесь может возникнуть и ряд сложностей по разработке новых продуктов, по установке нового оборудования и другие затраты, необходимые для создания новых продуктов. В сфере управления коммунальными услугами сложно представить новый продукт, но процесс его реализации все таки возможен.

Помимо этого, предприятие может рассматривать и другие альтернативные стратегии развития. Например «Стратегия усиления позиций на рынке», которая заключается в закреплении позиций на сегментах путем установления тесного взаимоотношения с потребителями. ООО «БУК» может использовать данную стратегию, усиливая позиции и становясь бесспорным лидером в своем сегменте рынка.

Еще одной стратегией, которую может использовать «БУК» является «Стратегия диверсификации». Она заключается в полной или частичной смене профиля деятельности и требует огромных капиталовложений. И пусть вероятность успеха данной стратегии не велика, в случае положительного результата предприятие сможет добиться больших конкурентных преимуществ.

Поэтому главная задача состоит в определении экономической эффективности каждой из рассматриваемых стратегий и выбора лучшей по критерию получения максимального эффекта.

3.2 Разработка тактических мероприятий по реализации стратегии

При выборе стратегии для ООО «БУК» необходимо учитывать значительное количество факторов самой организации, а также среды, в которой она работает. После проведенного анализа внутренней и внешней среды, нами была определена стратегия роста. Успешность предприятия на рынке, достаточная доходность и популярность у собственников позволяют использовать стратегию роста как основное направление развития. Стратегия роста является актуальной для ООО «БУК» так как её применяют и новосозданные организации, которым в уже существующей среде рынка, при большом количестве конкурентов остается только интенсивное развитие, так и компании, которые наращивают свои обороты.

Таким образом, фирма вынуждена постоянно повышать планку и превышать предыдущий уровень развития, средний показатель для такой стратегии - несколько десятков процентов роста предприятия за год. Рассмотрим все имеющиеся у ООО «БУК» альтернативных стратегии. Для определения стратегии роста рассмотрим матрицу И. Ансоффа, которая использует 4 альтернативных стратегии: проникновение на рынок; развитие рынка; разработку товара; диверсификацию.

РЫНОК	ТОВАР		
	Старый	Проникновение на рынок	Развитие товара
	Новый	Развитие рынка	Диверсификация
		Старый	Новый

Рисунок 3.1 - Матрица Ансоффа

Таким образом из представленной таблицы видно, что Матрица Ансоффа состоит из 2 осей (товар и рынок), и 4 квадрантов (каждому из которых соответствует своя маркетинговая стратегия). Таким образом, две оси матрицы Ансоффа делят поле на 4 квадрата (квадранта), каждому из которых соответствует одна из 4-х возможных маркетинговых стратегий:

- стратегия проникновения на рынок (старый товар / старый рынок);
- стратегия развития рынка (старый товар / новый рынок);
- стратегия развития товара (новый товар / старый рынок);
- стратегия диверсификации (новый товар / новый рынок).

Как видно, эти четыре стратегии охватывают все возможные комбинации «старых» и «новых» товаров и рынков. Из проведенного анализа матрицы Ансоффа и всех представленных альтернатив стратегии для ООО «БУК» характерна стратегия проникновения на рынок. Данная стратегия полностью отвечает главной цели организации - получить большую долю рынка в сфере ЖКХ. Исходя из финансового состояния предприятия для ООО «БУК» рекомендуется использоваться высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения.

В рамках стратегии проникновения на рынок можно предложить следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность фирмы, и, как следствие, приведут к повышению экономических показателей:

- реконструкция имеющегося сайта ООО «БУК»;
 - распространение информации о компании в средствах массовой информации;
 - распространение рекламно-информационных листовок о деятельности ООО «БУК»;
 - информирование собственников через подъездные афиши;
 - распечатка информационных сообщений на расчетных квитанциях;
- необходимость создания и поддержания привлекательного корпоративного имиджа ООО «БУК»;
- необходимо улучшить и сделать более привлекательной деловую

репутацию ООО «БУК»;

- организация и проведение специальных акций.

В целях реструктуризации сайта для увеличения потребительской активности необходимо ввести:

- подробное описание оказываемых услуг;
- перечень запланированных мероприятий по ремонту жил.фонда;
- программы направления сотрудников на усовершенствования своих знаний и навыков в сфере ЖКХ, для того что бы в штате компании было больше высококвалифицированного персонала;
- расписание и график проведения встреч с собственниками;
- создать раздел, посвященный изменениям законодательства в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- создание мобильного приложения «Наш дом» для того чтоб потребитель мог контролировать оказание услуг создать возможность оставлять заявку на любую услугу в режиме online и следить за ходом её выполнения на-ходясь в любом месте, даже вне дома.

Программы, сформулированные в стратегии развития ООО «БУК», предполагают появление конкурентных преимуществ, как у самой организации, так и повышение качества эксплуатируемых объектов.

Степень риска при невыполнении стратегии развития мала, т. к. мероприятия, сформулированные в стратегии, несут характер рекомендаций, повышающих эффективность деятельности, способствующих получению большей доли рынка.

Оценка реализации стратегии позволяет сделать выводы о том, что у предприятия имеется определенный потенциал для развития. Имеются квалифицированные кадры и тенденции развития рынка.

Анализ показателей реализации стратегии свидетельствует о том, что предприятие при условии внедрения разработанной стратегии будет развиваться и стабильно наращивать финансовые показатели деятельности.

3.3 Экономическое обоснование предложенной стратегии

Предприятию предложено внедрить разработку мобильного приложения для жилищно - коммунального хозяйства и коммуникации жителей с управляющей организацией.

Назовем приложение «Наш дом».

Приложение «Наш дом» - это со- временный и высокотехнологичный инструмент коммуникации жителей многоквартирных домов с управляющей компанией, позволяющий с минимальными затратами времени и усилий решать все вопросы ЖКХ в одном месте.

Мобильное приложение «Наш дом» - это не только оплата счетов за коммунальные услуги и передача показаний приборов учета, но и прямое общение жителей с управляющей компанией в режиме реального времени: житель пишет свой вопрос в чате мобильного приложения, диспетчеру УК моментально приходит уведомление в web - диспетчерскую, где в окне диалога он отвечает на все интересующие вопросы жителя.

По запросу заказчика мобильное приложение «Наш дом» можно брендировать под фирменный стиль жилого проекта или управляющую компанию.

Воспользоваться приложением можно с помощью смартфона на базе iOS и Android - его можно скачать из магазинов AppStore и PlayMarket бесплатно.

Функциональные возможности мобильного приложения для ЖКХ:

- внесение показаний счетчиков (ГВС / ХВС) онлайн;
- оформление онлайн-заявок на основные и доп. услуги УК (мелкий ремонт, клининг и т.д.);
- отслеживание статуса выполнения заявок;
- чат с диспетчером;
- оплата счетов за ЖКУ и доп. Услуг;
- получение новостей от управляющей компании;

- оформление пропусков на вход гостей и въезд автомобилей;
- контроль расходов за ЖКУ и капремонт;
- оценка работы специалистов управляющей компании.

Мобильное приложение - это часть единой информационной системы для управляющей компании.

Приложение координирует взаимодействие собственников, управляющей компании и обслуживающих подрядных организаций, обеспечивая их слаженную работу с минимальными потерями времени и информации.

Благодаря внедрению приложения управляющая компания получает:

- актуальную информацию обо всем, что происходит в каждом из подведомственных домов;
- прозрачность исполнения заявок, контроль работы подрядчиков без задержек по времени;
- оперативную обработку обращений жителей;
- более тесный контакт с жителями: новости, уведомления.

Для управляющей компании:

- список заявок от жителей: по квартирам, по МОП, по охране;
- диспетчеризация и распределение заявок по исполнителям (заявки поступают в приложение на смартфоне исполнителя);
- единая система коммуникации с большим количеством подрядчиков;
- заявки на карте;
- контроль исполнения по каждой заявке: отчет исполнителя в приложении, обратная связь от жильца;
- трекинг перемещения исполнителя;
- полная интеграция с «1С: Учет в управляющих компаниях ЖКХ, ТСЖ и ЖСК».

Для подрядчиков:

- получение заявок от УК;
- назначение исполнителей;

- контроль исполнения;
- отчетность перед УК;
- расчеты с УК.

Для жильцов:

- передача показаний приборов учета;
- оплата квитанций;
- обращение в управляющую компанию;
- заявка на ремонт;
- связь с исполнителем.

Рассмотрим ключевые этапы создания мобильного приложения.

Первый этап создания мобильного приложения - это составление технического задания.

Техническое задание (ТЗ) - технический документ, оговаривающий набор требований к системе и утверждённый как заказчиком (пользователем), так и исполнителем (производителем) системы.

Такая спецификация может содержать также системные требования и требования к тестированию.

Необходимо так же составить план задач. Он должен быть подробно описан, чтобы не переделывать его вновь. Ведь упустив даже незначительную деталь, может порушиться все строение мобильного приложения. Функционал приложения - основа всей работы.

Второй этап разработки мобильного приложения - это проектирование UI/UX. User Experience Design в переводе означает «опыт взаимодействия» и включает в себя различные UX - компоненты: информационную архитектуру, проектирование взаимодействия, графический дизайн и контент.

На данном этапе реализуются все работы, которые были описаны в техническом задании. Создается графическая карта взаимодействия между экранами. Так же на этом этапе работы надо определить, каким образом будет работать приложение, и как будет проходить работа пользователя с

ним.

Третий этап: работа с дизайном.

Дизайн создается на основе пожеланий клиента и нацелен на целевую аудиторию. Изначально прорабатывается дизайн 1 - 3 страниц, который закладывает всю основу приложения. По пожеланию клиента может быть создано несколько стилей дизайна, оценив которые, заказчик определит лучший вариант.

Четвертый этап: разработка.

Специалисты из статичного состояния переводят приложение в интерактивную модель. Этого можно добиться с помощью верстки.

Законченный вариант работы отправляется клиенту, чтобы он оценил итог работы и высказал свое мнение.

Несколько дней мобильное приложение активно тестируется. Если выявляются какие-либо ошибки, то приложение дорабатывают.

Доработка занимает примерно половину всего времени, которое было потрачено ранее. Следует сказать, что редактирование приложения неизбежно. В процессе его создания нельзя предсказать все возможные недочеты, которые могут возникать в момент использования приложения.

Тестирование. На различных этапах разработки приложения обязательным является внутреннее тестирование приложения как на симуляторах, так и на реальных устройствах.

Цель тестирования - убедиться, что взаимодействие приложения с аппаратной и программной платформой смартфонов и планшетов будет именно таким, как предполагалось на этапе прототипирования.

Создание предрелизной версии.

В результате серии тестов и доработок приложения должна быть получена рабочая версия приложения. Именно эту версию и предстоит добавить в магазин приложений

Расчет экономической эффективности производится на основе сопоставления трудоемкости выполнения различных операций в ручном режиме и

с использованием разработанного программного комплекса.

Все данные и расчеты приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Сравнительный анализ трудоемкости

Наименование показателя	Обозначение	Единица измерения	Исходные Данные
Среднее количество работников	Rab	Чел.	8
Время, затрачиваемое на работу с информацией (до внедрения приложения)	Tr1	час	0,5
Время, затрачиваемое на работу с информацией (после внедрения приложения)	Tr2	час	0,02
Заработная плата работника	Зп	р.	18000
Капитальные затраты на разработку	Кр	р.	117 758,41

Годовая экономия текущих эксплуатационных затрат рассчитывается по формуле:

$$\text{Ээ} = \text{ТЗ д} - \text{ТЗ п}, \quad (3.1)$$

где ТЗ д – годовые текущие затраты до внедрения приложения;

ТЗ п – годовые текущие затраты после внедрения.

Для расчета годовых текущих затрат при расчете до внедрения находим годовую трудоемкость по базовому варианту:

$$\text{T1} = 247 * (\text{Rab} * \text{Tr1}), \quad (3.2)$$

где 247 - число рабочих дней в году;

Rab - среднее количество работников;

Tr1 - время, затрачиваемое на работу с информацией (до внедрения приложения).

$$\text{T1} = 247 * 8 * 0,5 = 988 \text{ час.}$$

Для расчета годовых текущих затрат при расчете после внедрения находим годовую трудоемкость по разрабатываемому варианту:

$$T_2 = 247 * (R_{ab} * T_{a2}) \quad (3.3)$$

где 247 - число рабочих дней в году;

R_{ab} - среднее количество работников;

T_{a2} - время, затрачиваемое на работу с информацией .

$$T_2 = 247 * 8 * 0,02 = 39,52 \text{ час.}$$

До внедрения программы гораздо больше времени и сил затрачивались работниками в процессе ввода и вывода информации из базы данных, после внедрения программного приложения значительно экономится время работников.

Основная заработная плата работника в час:

$$Z_o = Z_p * 12 / 247 * 8, \quad (3.4)$$

где Z_o - основная заработная плата;

Z_p - средняя заработная плата одного работника.

$$18000 * 12 / 247 * 8 = 216\,000 / 1976 = 109,31 \text{ р./час.}$$

Дополнительная заработная плата работника в час:

$$Z_d = Z_o * 0,10, \quad (3.5)$$

где Z_d - дополнительная заработная плата;

$$109,31 * 0,10 = 10,93 \text{ р./час.}$$

Отчисления на страховые взносы:

$$O_{сч} = Z_o + Z_d * 0,30, \quad (3.6)$$

где $O_{сч}$ - Отчисления на страховые взносы.

$$109,31 + 10,93 * 0,30 = 36,07 \text{ р.}$$

В итоге годовые текущие затраты до внедрения приложения:

$$ТЗ_{д} = Т1 * (Осч + З_о + З_д), \quad (3.7)$$

где $ТЗ_{д}$ - текущие затраты до внедрения приложения.

$$988 * (36,07 + 10,93 + 109,31) = 154434,28 \text{ р.}$$

Годовые текущие затраты после внедрения приложения:

$$ТЗ_{п} = Т2 * (Осч + З_о + З_д) \quad (3.8)$$

где $ТЗ_{п}$ - текущие затраты после внедрения приложения.

$$39,52 * (36,07 + 10,93 + 109,31) = 6177,37 \text{ р.}$$

В итоге экономия текущих эксплуатационных затрат составляет:

$$Ээ = ТЗ_{д} - ТЗ_{п}, \quad (3.9)$$

где $Ээ$ - экономия эксплуатационных затрат.

$$154\,434,28 - 6177,37 = 148\,256,91 \text{ р.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$Эг = Ээ - (Ек * К_{доп}), \quad (3.10)$$

где $Ек$ - нормативный коэффициент сравнительной эффективности капитальных вложений = 0,4;

$К_{доп}$ - капитальные затраты на разработку и внедрение приложения.

$$Эг = 148\,256,91 - (0,4 * 117\,758,41) = 101\,193,15 \text{ р.}$$

Срок окупаемости полных затрат на разработку (продолжительность периода времени, в течение которого затраты на разработку могут быть возмещены за счет годовой экономии текущих затрат) определяется по формуле:

$$Ток = К_{доп} / Эг, \quad (3.11)$$

где $Ток$ - срок окупаемости полных затрат на разработку;

$К_{доп}$ - капитальные затраты на разработку и внедрение приложения;

Эг - годовой экономический эффект.

$$\text{Ток} = 117\,758,41 / 101\,193,15 = 1,2 \text{ года.}$$

Таблица 3.2- Основные технико-экономические показатели разработки

Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя	
		До внедрения	После внедрения
Затраты на работу с информацией	час	0,5	0,02
Годовая трудоемкость	час/год	988	39,52
Годовые эксплуатационные затраты	р./год	154434,28	6137,77
Годовой экономический эффект	р./год	101 193,15	
Срок окупаемости	год	1,2	

Календарный график выполнения работ представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Календарный график выполнения работ

	1 год				2 год			
	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв
Проектирование приложения	■							
Проверка тестовой версии		■						
Запуск приложения			■					
Внедрение и эксплуатация приложения				■				
Эффективное использование					■	■	■	■

Технико-экономическое обоснование мобильного приложения «Наш дом». Реализация проекта позволит значительно уменьшить затраты рабочего времени на организационные вопросы, а, следовательно, повысить производительность труда и экономическую эффективность проводимых работ.

Данный раздел проекта включает в себя расчет трудоёмкости разработки, расчет затрат и определение цены разработки. Расчет производился для ситуации, когда было нанято 2 специалиста для проведения работ по созданию приложения.

Затраты на создание программы - 117 758,41 р., срок окупаемости - 1,2 года, экономия рабочего времени - в 25 раз меньше затрачивается после

внедрения. Трудоемкость разрабатываемого программного продукта равна 90 человеко-дням.

В связи с экономией времени, и внедрением технологического фактора, штат обработчиков информации будет сокращен.

Для обработки ввода и вывода информации понадобится два диспетчера ЭВМ с посменной работой и ввод новой должности программист ЭВМ.

Таблица 3.4 - Расчет эффективности ФОТ при сокращении кадров

Показатель	До внедрения	После внедрения
Количество работников, чел.	8	3
Показатель	До внедрения	После внедрения
Зарботная плата специалиста, р.	18 000	22 000
Зарботная плата программиста ЭВМ, р.	-	30 000
ФОТ, р./год.	144 000*12=1 728 000	22000*2*12=528 000 30000*12*1 = 360 000 Итого: 888 000

В результате внедрения мобильной системы, специалисты ЭВМ получают информацию онлайн и она автоматически распределяется в нужные базы данных, задача специалиста управлять базой, контролировать системность и правильность распределения, так же формировать итоговую базу.

Программист ЭВМ выполняет администрирование ПО и тех. поддержку интернет и состояние компьютеров.

Экономический эффект очевиден, при содержании штата из трех человек, предприятию удастся оптимизировать свои издержки.

$$1\ 728\ 000 - 888\ 000 = 840\ 000$$

В результате прибыль предприятия после второго года эксплуатации приложения увеличиться на сумму экономии ФОТ, а именно на 840 000 р./год. На 3-й год:

$$П = \text{ФОТ} + \text{ЭФ} \quad (3.12)$$

где П - прибыль;

ФОТ - фонд заработной платы;

ЭФ - экономический эффект от внедрения приложения.

$$840\,000 + 113\,455,16 = 953\,455,16 \text{ р.}$$

Главный экономический эффект от внедрения мобильного приложения заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы предприятия, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление. Для большинства предприятий экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемой от:

- снижения трудоемкости расчетов;
- снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах (бумага, дискеты, картриджи);
- сокращения служащих предприятия.

Внедрение приложения позволит сэкономить предприятию на штатной единице кассира, что составит учитывая среднюю заработную плату 192 тыс. р. в год, операционные расходы так же в среднем составляют 100 тыс. р.

Общие затраты на внедрение приложения представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Затраты на разработку и внедрение приложения

Статья расхода	Сумма
Разработка приложения, единовременно, р.	118 000
Техподдержка, р./год	55 000
Оплата СМС-сообщений, р./год	32 000
Оплата за размещение мобильного приложения на AppStore, р./год	5000
Итого, р./год:	210 000

Затраты при внедрении приложения составят 210 тыс. р, годовой экономический эффект 953 тыс. руб., данный расчет еще раз доказывает эффективность внедрения мобильного приложения.

Сведем в таблицу 3.6 все улучшенные функции, которые дает внедренные приложения для предприятия.

Таблица 3.6 - Таблица функционала мобильного приложения

Функции	Электронный диспетчер	Сайт управляющей компании	Мобильное приложение
Обработка поступающих обращений в компанию с автоматическим контролем сроков и качества их исполнения на основе обратной связи с заявителями (СМС, электронные письма)	+	+	+
Прикрепление фото, видео материалов, документов	+	+	+
Оценка качества выполненных работ, формирование рейтингов	+	+	+
Контроль занятости исполнителей	+	+	+
Просмотр обращений из любой точки при наличии интернета	+	+	+
Передача показаний приборов учета с автоматической выгрузкой в 1С		+	+
Автоматическое отображение начислений за ЖКУ и оплата их		+	+
Возможность проведения опросов жителей		+	+
Контроль местонахождения исполнителей, заявителем и диспетчером			+
Чат между диспетчером и исполнителем и заявителем			+
Версия продукта для исполнителей с напоминанием о предстоящих работах			+
Наличие информационно рекламного блока			+

В результате расчетов предприятию рекомендуется выбрать стратегию "Улучшай то, что делаешь", т.к. специфика данной отрасли позволяет лишь улучшать процесс обслуживания и предоставления услуг.

Существующий сайт стоит поддерживать. Часть потребителей еще учиться навыкам пользования интернетом. Реклама в местных СМИ потребуется для того, что бы потребители видели, что предприятие заботится о клиентах, здесь предполагаются статьи о проведенной работе компании, о качестве предоставления услуг, это является одним из шагов к привлечению потребителей и увеличению занимаемой доли рынка услуг ЖКХ.

Заключение

В первой главе дипломного проекта даны теоретические аспекты стратегического управления и разработки стратегии.

На основании теоретических исследований было выявлено, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления рассматриваются вопросы о сущности стратегического управления, его ключевые понятия и основы разработки стратегии. Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности. Все разнообразие стратегий, которые организации демонстрируют в жизни, являются разными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна, при определенных условиях и состоянии внешней и внутренней среды.

Во второй главе проведен анализ финансового состояния предприятия, управления и стратегии развития. Предприятие действует в рамках законодательства РФ. Занимает определенную долю в сфере ЖКХ услуг на рынке Бикинского района и отвечает конкурентной ситуации в данной сфере реализации услуг.

Проведенный SWOT-анализ показал, что основные сильные стороны организации - это жизнеобеспечивающая отрасль экономики и гарантированный спрос на услуги.

Слабой стороной является высокий уровень износа.

Финансовый анализ показал, что компания находится в устойчивом состоянии. Значения показателей говорят о том, что рационально и эффективно происходит управление денежно-финансовыми ресурсами, а также выгодно используются запасы. Некоторые снижения коэффициентов финан-сирования, финансовой независимости и обеспеченностью собственными средствами, связано с привлечением заемных средств.

Проведенный анализ поставщиков, потребителей и конкурентов помог оценить стратегию управления и развития на предприятии, а так же оценить состояние этих направлений на предприятии.

Основной стратегией развития предприятия является стратегия "Улучшай то что делаешь" (стратегия старый товар - старый рынок), т.к. специфика данной отрасли позволяет лишь улучшать процесс обслуживания и предоставления услуг.

Данная стратегия полностью отвечает главной цели организации - получить большую долю рынка в сфере ЖКХ.

Исходя из финансового состояния предприятия для ООО «БУК» рекомендуется использовать высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения. В рамках стратегии развития рынка можно предложить следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность фирмы, и, как следствие, приведут к повышению экономических показателей:

- реструктуризация имеющегося сайта;
- распространение информации о компании в средствах массовой информации;
- распространение рекламно-информационных листовок о деятельности ООО «БУК»;
- информирование собственников через подъездные афиши;
- распечатка информационных сообщений на расчетных квитанциях;
- необходимость создания и поддержания привлекательного имиджа ООО «БУК»;
- необходимо улучшить и сделать более привлекательной деловую репутацию ООО «БУК»;
- организация и проведение специальных акций.

В целях реструктуризация сайта для увеличения потребительской активности необходимо ввести:

- подробное описание оказываемых услуг;
- перечень мероприятий по ремонту жилищного фонда;

- программы направления сотрудников на усовершенствования своих знаний и навыков в сфере ЖКХ, для того что бы в штате компании было больше высококвалифицированного персонала;
- расписание и график проведения встреч с собственниками;
- создать раздел, посвященный изменениям законодательства в сфере ЖКХ;
- создание мобильного приложения «Наш дом» для того чтобы потребитель мог контролировать оказание услуг создать возможность оставлять заявку на любую услугу в режиме online и следить за ходом её выполнения находясь в любом месте, даже вне дома.

Так же представлен экономический расчет предложенной стратегии в виде мобильного приложения «Наш дом», что позволит в результате после второго года эксплуатации приложения увеличить прибыль предприятия на сумму экономии ФОТ, а именно на 840 000 р./год.

В заключении можно сделать вывод о том, что все поставленные в работе задачи решены, а цель - достигнута.

Список использованных источников

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая. Часть вторая. Часть третья. Часть четвертая). – М. : Издательство «Экзамен», 2007. – 511 с.
- 2 Об обществах с ограниченной ответственностью : федер. закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (редакция от 05.05.2014)
- 3 Об утверждении рекомендаций по нормированию труда работников, занятых содержанием и ремонтом жилищного фонда: приказ Государственного комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 09.12.1999 г. № 139
- 4 Нормы и правила технической эксплуатации жилищного фонда. - Новосибирск: Сиб. унив. изд – во, 2009. – 112 с.
- 5 Правила предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домах : постановление Правительства РФ от 6 мая 2011г. № 354.
- 6 Абрамова, М. А. Финансы и кредит. Вопросы и ответы / М. А. Абрамова, Л. С. Александрова.- М. : ИД «Юриспруденция», 2016. – 184 с.
- 7 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2017. – 496 с.
- 8 Афитов, Э. А. Планирование на предприятии : Учеб.пособие. – Мн. : Выш. Шк., 2016. – 285 с.
- 9 Азоев, Г. Л., Челенов А. П. Конкурентные преимущества фирмы. / Г. Л. Азоев, А. П. Челенов. М. : Типография «Новости», 2016 г. – 523 с.
- 10 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. СПб. : Питер, 2015. – 201 с.
- 11 Баринов, В. А., Харченко В. А. Стратегический менеджмент./ В. А. Баринов, В. А. Харченко.- М. : ИНФРА-М, 2005. – 752 с.
- 12 Бернстайн, Л. А. Анализ финансовой отчетности. Л. А. Бернстайн.- М. : Финансы и статистика, 2007. - 486 с.

- 13 Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарика, 2015. - 296с.
- 14 Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2006. - 670 с.
- 15 Гапоненко, А. Л., Стратегическое управление / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин - М. : Омега-Л, 2016. - 312 с.
- 16 Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев.- М. : Вузовский учебник, 2008. – 187 с.
- 17 Глумаков, В. Н. Организационное поведение : Учеб. пособие / В. Н. Глумаков.- М. : Финстатинформ, 2005. - 235 с.
- 18 Гурков, И. Б. Стратегический менеджмент организации : Учебное пособие / И. Б. Гурков. –М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006. – 426 с.
- 19 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А. Т. Зуб.- М. : Аспект-Пресс, 2005. – 385 с.
- 20 Ильин, А. И. Планирование на предприятии: Учебник / А. И. Ильин. Мн. : Новое знание, 2006. - 635 с.
- 21 Коротков, Э. М. Концепция менеджмента : Учеб. пособие / Э. М. Коротков, - М. : Издательско-консалтинговая компания "Дека", 2007. - 304с.
- 22 Кантер, Р. Рубежи менеджмента : Пер. с англ. / Р. Кантер.- СПб. : Питер, 2008. – 119с.
- 23 Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел. – М. : Проспект, 2006. – 409с.
- 24 Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин – М. : ИНФРА-М, 2007. – 236 с.
- 25 Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 279 с.

- 26 Менеджмент : Учебник для вузов / М. М. Максимцова. - М. : ЮНИТИ; Единство, 2008. - 398 с.
- 27 Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Д. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2008. – 582 с.
- 28 Менеджмент организации. Учебное пособие / З. П. Румянцева [и др.]. – М. : ИНФРА – 2009. – 431 с.
- 29 Мескон, М. Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. А. Альберт, Ф. Хедоури.- М. : "Дело", 2005. - 702 с.
- 30 Овчинников, О. В., Самодов А. Т. Основы стратегического менеджмента : Учебное пособие / О. В. Овчинников, А. Т. Самодов.- Архангельск : Изд. центр СМГУ, 2006. - 437 с.
- 31 Портер, М. Конкуренция : Пер. с англ. / М. Портер – СПб. : Вильямс, 2008. – 304 с.
- 32 Романов, А. Н. Маркетинг : Учебник. / А. Н. Романов [и др.].- М. : ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
- 33 Романов, А. П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. П. Романов, И. А. Жариков. – Тамбов : Изд-во Тамб. Гос. Техн. Ун-та, 2006. – 80с.
- 34 Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятий): Учебник. – 4-е изд., перераб. И доп. / К. А. Раицкий. – М. : «Дашков и К», 2009. – 1012 с.
- 35 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., доп. / Г. В. САвицкая – Минск : "Новое знание", 2006. - 688 с.
- 36 Стратегический менеджмент : Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М. : Аспект Пресс, 2008. - 415 с.
- 37 Чернов, С. Е. Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления : Курс лекций. Т.1. Стратегический менеджмент и организационноразвитие / С. Е. Чернов. - М. : ИНЭП, 2005. - 632 с.
- 38 Чернов С. Е. Менеджмент : Концепции и методы стратегического управления : Курс лекций. Т.2. Стратегия управления персоналом и организационное поведение. / С. Е. Чернов. - М. : ИНЭП, 2005. - 512 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

Бухгалтерский баланс ООО «БУК» за 2015 - 2017 гг

**Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 17 г.**

Организация	ООО БУК	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	
Вид экономической деятельности	Коммунальные услуги	по ОКПО	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью	ИНН	270700425
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	ТЫС.РУБ.	по ОКВЭД	70.32
Местонахождение (адрес)	г. Бикин	по ОКФС	
		по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения 1	Наименование показателя 2	код	31 де-	На 31 декабря	На 31 декабря
			Нак 20 17 г.3	20 16 г.4	20 15 г.5
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	110			
	Результаты исследований и разработок				
	Нематериальные поисковые активы				
	Материальные поисковые активы				
	Основные средства	150	5485	5037	4828
	Доходные вложения в материальные ценности				
	Финансовые вложения				
	Отложенные налоговые активы				
	Прочие внеоборотные активы				
	Итого по разделу I		5485	5037	4828
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	210	17600	9846	12393
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям				
	Дебиторская задолженность		16604	16332	11018
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)				
	Денежные средства и денежные эквиваленты		185	121	94
	Прочие оборотные активы				
	Итого по разделу II		34389	26299	23505
	БАЛАНС	300	39874	31330	28333

Продолжение приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²		31 де-	На 31 декабря	На 31 декабря
			Накабря	20 16 г. ⁴	20 15 г. ⁵
			20 17 г. ³		
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	310	10621	10621	10621
	Собственные акции, выкупленные у акционеров		() ⁷	()	()
	Переоценка внеоборотных активов		58	35	21
	Добавочный капитал (без переоценки)				
	Резервный капитал				
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)		254	201	320
	Итого по разделу III	400	10933	10857	10962
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	410	170	205	308
	Отложенные налоговые обязательства		23	18	14
	Оценочные обязательства				
	Прочие обязательства				
	Итого по разделу IV	500	193	223	322
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	510	100	200	250
	Кредиторская задолженность		13823	15588	12994
	Доходы будущих периодов				
	Оценочные обязательства				
	Прочие обязательства		14825	4462	3805
	Итого по разделу V		28748	20250	17049
	БАЛАНС	600	39874	31330	28333

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

Отчет о финансовых результатах ООО «БУК» за 2015 - 2017 гг.

Отчет о финансовых результатах
за декабрь 20 17 г.

Организация	ООО БУК	по ОКПО	Коды
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710002
Вид экономической деятельности	Обслуживание жилого фонда	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью	по ОКФС/ОКФД	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За <u>декабрь</u>	За <u>декабрь</u>
			20 <u>17</u> г. 3	20 <u>16</u> г. 4
	Выручка 5	010	60070	53923
	Себестоимость продаж	020	(59518)	(53618)
	Валовая прибыль (убыток)	029	4829	2421
	Коммерческие расходы	030	(85)	(77)
	Управленческие расходы	040	(108)	(92)
	Прибыль (убыток) от продаж	050	552	305
	Доходы от участия в других организациях			
	Проценты к получению			
	Проценты к уплате		(54)	(54)
	Прочие доходы	090	10599	8041
	Прочие расходы	100	(6268)	(5871)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	140	4829	2421
	Текущий налог на прибыль	180	(827)	(500)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)			
	Изменение отложенных налоговых обязательств			
	Изменение отложенных налоговых активов			
	Прочее			
	Чистая прибыль (убыток)	190	4002	1921