



АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЭКО-СФЕРА» И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗОВАННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В. В. Шандарук, студент 2-го курса магистратуры
E-mail: vshandaruk@gmail.com
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

Л. Е. Сбойлова, к.э.н., доцент
E-mail: larisa.sbojlova@klgtu.ru
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет»

В работе представлено рассмотрение сущности программы развития, анализ деятельности ООО «ЭКО-СФЕРА», обоснована необходимость применения стратегического планирования на основе результатов работы предприятия за два года, проведена оценка результативности принятых руководством компании рекомендаций по вопросам стратегического развития предприятия. Исследование включает в себя проведенный автором анализ, разработку нового вида услуг и выводы о необходимой работе, направленной на развитие компании, в соответствии с рекомендациями.

***Ключевые слова:** программа развития предприятия, стратегическое планирование, ООО «ЭКО-СФЕРА», очистные сооружения, оценка результативности, организационная структура, ABC-анализ, жизненный цикл компании.*

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа является логическим продолжением и развитием первого исследования [4]. По методу дедукции, от рассмотрения общих черт программ развития определенной области, представленных в первой работе, происходит переход к частному рассмотрению всех аспектов этого явления на примере «ЭКО-СФЕРА», а также проводится анализ реализованных мероприятий, рекомендации к которым были даны генеральному директору, в реализации которых автор принимал непосредственное участие.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования выступает процесс стратегического развития и повышения операционной эффективности малого предприятия на примере ООО «ЭКО-СФЕРА». Предметом исследования является программа стратегического развития и комплекс организационно-управленческих решений, включая расширение штата и списка оказываемых услуг, направленных на переход компании от стадии развития к зрелости.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования является оценка результативности рекомендаций по формированию программы стратегического развития для ООО «ЭКО-СФЕРА» на основе комплексного анализа его деятельности. Для достижения поставленной цели были последовательно решены следующие задачи: проведено теоретическое исследование сущности, характеристик и жизненного цикла программ развития предприятия; выполнен комплексный анализ финансово-

хозяйственной деятельности и организационной структуры компании, включая ABC-анализ портфеля услуг; проведен анализ плановой экономической эффективности и результативности уже реализованных рекомендаций, таких как расширение штата и внедрение новой услуги по программированию контроллеров.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для решения поставленных задач в работе был применен комплекс общенаучных и специальных методов. В рамках теоретического исследования были изучены научные публикации и нормативные документы, такие как ГОСТ Р 54871-201, а также проведен сравнительный анализ понятий «план», «проект» и «программа». Эмпирическая часть исследования опиралась на экономический анализ данных за двухлетний период, что позволило оценить прибыльность компании. Для классификации услуг по их вкладу в выручку был использован ABC-анализ. Существенную роль сыграл организационно-структурный анализ, позволивший сопоставить и оценить эффективность организационных структур до и после расширения штата. Практическая часть работы включает в себя участие в производственном процессе и разработку нового вида услуг, предоставляемого компанией.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Программа развития компании – это комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединенных общей стратегической целью, направленных на качественное изменение компании, вывод ее на новый уровень эффективности, масштаба или конкурентных позиций. Образно говоря, по мнению автора, если обычные операционные процессы обеспечивают «бег по кругу» (текущую работу), то программа развития – это прыжок на новую ступеньку. Ключевыми характеристиками программы развития являются особенности, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристики программ развития

Стратегическая направленность	Программа развития не решает сиюминутные мелкие проблемы, а реализует часть общей стратегии компании (например, «выйти на первое место на региональном рынке», «запустить новую линейку продуктов», «снизить себестоимость на 15 %»)
Комплексность и системность	Программа развития не представляет из себя разовый проект, а является набором проектов, которые зависят друг от друга. Например, программа «Запуск нового завода» включает проекты по строительству, закупке оборудования, найму и обучению персонала, созданию логистических цепочек
Ограниченность во времени	Программа развития имеет четкие сроки начала и окончания. По ее завершении компания получает измеримый новый результат деятельности
Ресурсоемкость	Для реализации программы развития преимущественно требуются значительные ресурсы: финансовые, человеческие, временные
Высокий уровень риска	В отличие от рутинных процессов, программа развития связана с новизной и неопределенностью, что порождает определенные риски разнохарактерной направленности и степени воздействия, такие как бюджетные, временные, технологические

В процессе данного исследования возникла обоснованная необходимость рассмотреть такой безусловно важный момент, как принципиальные различия между программой, проектом и планом. План – это перечень запланированных и часто повторяющихся действий, цитируя А. Высоцкого, «перечень определенных задач, каждая из которых должна внести свой вклад в результат» [2]. А Алексей Минкевич дает определение проекта как «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата» [3]. Согласно ГОСТ Р 54871-201, программа – это «совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих

ограничений». Например, программа «Захват нового рынка» включает проекты: «Разработка продукта А», «Создание дилерской сети в регионе Б», «Маркетинговая кампания» [1].

Проведенный SWOT-анализ, результаты которого приведены в предыдущей статье «Основные проблемы развития предприятия по обслуживанию очистных сооружений и пути их решения», опубликованной в сборнике XX Национальной научно-практической конференции обучающихся в магистратуре и аспирантуре «Современные проблемы отраслевой экономики и управления» (16–17 мая 2025 г.) [5], помог выявить, что ключевым конкурентным преимуществом ООО «ЭКО-СФЕРА» в условиях регионального рынка является не цена, а репутация надежного эксперта. В долгосрочной перспективе (три-пять лет) для компании была выбрана стратегия устойчивого развития и построения долгосрочных отношений с клиентами (Customer-Centric Resilience Strategy) [7]. Ее можно охарактеризовать как стратегию глубокой нишевой лояльности или построения устойчивой клиентоориентированной компании.

Были определены стратегические цели, ключевые стратегические приоритеты и ключевые критерии.

Стратегическая цель: Закрепить статус наиболее надежного и технологичного партнера в сфере экологической инженерии в Калининградской области, обеспечив стабильный рост за счет углубления отношений с существующими клиентами и формирования устойчивой операционной модели.

Ключевые стратегические приоритеты

Приоритет надежности (для клиента): Доведение уровня качества и прозрачности услуг до эталонного в регионе.

Приоритет устойчивости (внутренний): Построение отказоустойчивой операционной системы, не зависящей от единичных специалистов.

Приоритет развития: Постепенное расширение портфеля услуг (как в случае с программированием контроллеров) в рамках существующих клиентских отношений».

Эта стратегия не за агрессивный захват рынка или ценовые войны. Она за качество, надежность и долгосрочные партнерские отношения.

Фокус на экспертизу и консалтинг: Позиционирование не как «продавца оборудования», а как технического партнера и эксперта в экологической безопасности. Компания не просто ставит очистные сооружения, а гарантирует их безупречную работу и соответствие нормам.

Прозрачность и честность: Четкие договоры, обоснованные сметы, открытая коммуникация о проблемах. Отказ от «развода» на допугу.

Создание социальных доказательств: Кейсы, отзывы, рекомендации от известных в регионе клиентов, таких как сеть «Квартал» («Виктория»), БСК (ООО «Балтийская Стивидорная Компания») и др. Акцент на репутацию.

В рамках данной стратегии развития были разработаны, предложены и проведены мероприятия по расширению штата и выполнена разработка нового вида предоставляемых услуг. Их обоснование, содержание и ожидаемое воздействие представлены далее.

Но прежде нужно скомпоновать эти отдельные мероприятия, чтобы они не были просто планом или проектом, а имели обоснованность в проведении, явный предполагаемый результат и другие характеристики, приведенные ранее в таблице 1. Для этого был описан и представлен в виде таблицы жизненный цикл данной программы развития (таблица 2).

Необходимость применения стратегического планирования в условиях разработки программы развития предприятия была обоснована на материале деятельности ООО «ЭКО-СФЕРА», для этого был проведен экономический анализ деятельности предприятия, выявлены и наглядно представлены результаты работы предприятия за два года, а также дана предварительная плано-прогнозная оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Компания ООО «ЭКО-СФЕРА» выполняет техническое обследование и сервисное обслуживание очистных сооружений всех видов, консультирование по обслуживанию оборудования очистных сооружений и проектирование оптимального очистного оборудования, выполняет его поставку и монтаж в Калининграде и области [6].

Таблица 2 – Жизненный цикл программы развития предприятия

Последовательность этапов	Необходимые управленческие воздействия
Инициация и диагностика	На этапе инициации в качестве ключевых проблем, соответствовавших стратегическому приоритету роста, были определены: низкая производительность руководства из-за операционной перегрузки и узкость сервисного портфеля
Планирование	На этапе планирования в дорожную карту программы были включены конкретные проекты: «Расширение штата» и «Запуск услуги по программированию контроллеров»
Реализация и мониторинг	Этап реализации включал найм сотрудников, перераспределение обязанностей и разработку нового вида услуг
Оценка результатов и извлечение уроков	Оценка результатов (частичная, так как программа продолжается) показала рост операционной эффективности (см. ниже) и создание основы для дальнейшего движения к цели – комплексному сервису

В процессе анализа деятельности компании, была дана оценка финансовых показателей и состояния компании для выявления ее сильных и слабых сторон, определены возможности для роста, исследование помогло понять, насколько эффективно она управляет активами и выполняет обязательства, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения.

Был проведен экономический анализ на основе данных по прибыльности компании, предоставленных автору генеральным директором из рабочей среды МойСклад (рисунки 1–3).

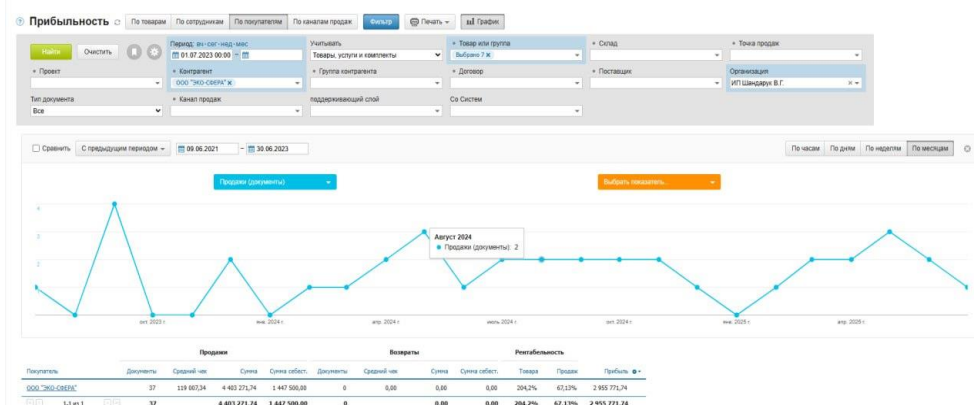


Рисунок 1 – Прибыльность ООО «ЭКО-СФЕРА» по услугам, связанным с транспортировкой отходов

Прибыльность по товарам

отчет создан: 21.07.2025 12:23:41

исполнитель: Куликова Светлана (admin@ecopluss)

Период: Попадает в период с 01.07.2023 01:00:00

Товар или группа: По умолчанию содержит Транспортные услуги гидродинамической машины на объекте (г.Балтийск: май, апрель; Грюнвальд: февраль, июнь), Транспортные усл

Контрагент: По умолчанию содержит ООО "ЭКО-СФЕРА"

Организация: ИП Шандарук В.Г.

Код	Артикул	Наименование	Ед.изм.	Продажи				
				Кол-во	Цена	Себестоимость	Сумма	Сумма себест.
00251		Транспортные услуги гидродинамической машины на объекте усл		1	91841,74	0,00	91841,74	0,00
00142		Транспортные услуги илососной машины на объекте заказчи маш/час		685	3842,34	1500,00	2632000,00	1027500,00
00246		Транспортные услуги по вывозу отходов машиной 10 м3	рейс	19	24578,95	10000,00	467000,00	190000,00
00002		Транспортные услуги по вывозу сточных вод машиной 10м3 (шт		29	8689,66	5000,00	252000,00	145000,00
00250		Транспортные услуги по вывозу сточных вод с объекта (Балт) усл		1	312430,00	0,00	312430,00	0,00
00248		Транспортные услуги по вывозу сточных вод с объекта заказ рейс		34	15823,53	2500,00	538000,00	85000,00
00297		Транспортные услуги по откачке и вывозу хозяйственно-бытог усл		22	5000,00	0,00	110000,00	0,00
Итого:				791			4403271,74	1447500,00

Рисунок 2 – Прибыльность по товарам ООО «ЭКО-СФЕРА» по услугам, связанным с транспортировкой отходов

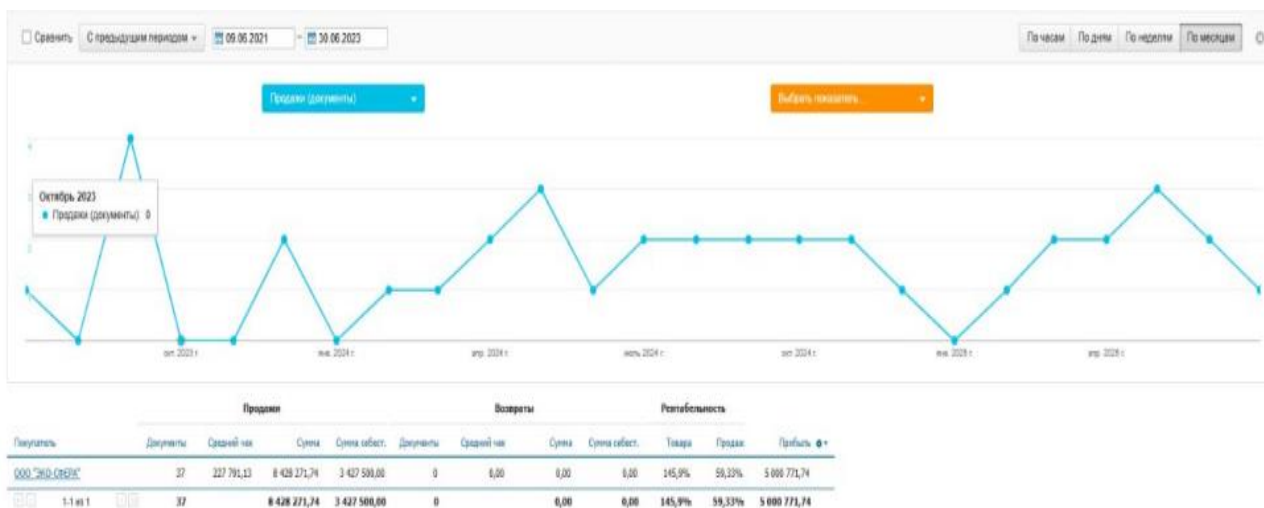


Рисунок 3 – Суммарная прибыльность по всем товарам и услугам ООО «ЭКО-СФЕРА» за период с 01.07.2023 по 01.07.2025

Был проведен сравнительный анализ графиков (рисунки 1–3), результаты которого показали, что услуги, связанные с транспортировкой отходов, составляют более половины всего оборота предприятия. К тому же необходимо учитывать, что договоры, включающие в себя обслуживание очистных сооружений (учтены на рисунке 3) в представленном иллюстрационном материале не связаны с транспортировкой отходов (рисунки 1, 2), в то же время в обязательном порядке они включают в себя стоимость транспортировки отходов. Вследствие этого было принято решение исходя из анализа стоимости типичных подобных договоров принять за основу расчетов информацию о стоимости услуг по транспортировке отходов в составе остальных видов договоров, не учтенных на рисунке 2, равную не менее 50 % от суммы договора. Таким образом, стоимость всех услуг по транспортировке отходов представляет собой не менее 75 % от всего оборота предприятия. Это, в свою очередь, определяет данный вид услуг как ключевую услугу, представленную в перечне услуг ООО «ЭКО-СФЕРА». Для детального рассмотрения перечня оказываемых услуг был проведен ABC-анализ предприятия. Он делит объекты на три группы: группа А – наиболее ценные, группа В – промежуточные и группа С – наименее ценные.

Применение ABC-анализа позволяет сделать следующие выводы:

Группа А – услуги, связанные с транспортировкой отходов и обслуживанием очистных сооружений.

Группа В – аудит очистных сооружений, проектирование различных объектов для очистных сооружений, сборка и монтаж элементов очистных сооружений, отбор проб на анализ.

Группа С – оказание услуг индивидуальному жилищному строительству. Это следует оставить в перечне оказываемых услуг, так как бывают времена низкой загруженности машин.

Предприятие работает с 2021 г., были выплачены все заемные средства, организована четкая структура работы предприятия. Еще в июне 2025 г. штат насчитывал пять человек, в их числе: генеральный директор, главный инженер, бухгалтер и два слесаря-монтажника. На данный момент штат расширен, включает в себя дополнительно специалиста по документообороту и еще два человека слесарей. Если раньше организационная структура предприятия выглядела, как показано на блок-схеме на рисунке 4, то в настоящее время, с расширенным штатом, это выглядит, как показано на рисунке 5.



Рисунок 4 – Блок схема управления предприятием до расширения штата



Рисунок 5 – Блок схема управления предприятием после расширения штата

Данное расширение штата позволило:

1. Освободить генерального директора от «бумажной волокиты», тем самым у него появилась возможность посвящать больше времени развитию организации, стратегическому планированию и расширению влияния на рынке.

2. Освободить главного инженера от «черновой работы». До этого некоторые работы, в особенности обслуживание сетей на объектах «Квартала» («Виктории»), производились им лично. После принятия решения о расширении штата на специализированное транспортное средство, оборудованное гидродинамической машиной, был посажен отдельный человек, занимающийся этим видом работ. Было проведено обучение, и он уже приступил к работе. Это позволило разработать и взяться за более сложные проекты.

3. Не привлекать к производству работ временных сотрудников. Если раньше за выезд на объект приходилось нанимать исполнителей на определенный период, то сейчас работают люди «на зарплате». К примеру, выезд на объект и работы в течении недели оплачивались одному работнику в 25 тыс. руб. Постоянный сотрудник же всегда готов, и его зарплата составляет 50 тыс. руб/мес. Главная задача на настоящий момент – это контроль качества исполнения работ (чем теперь может заниматься освобожденный от «черновой работы» главный инженер) и постоянный приток новых заказов (чем занимается освобожденный от «бумажной волокиты» генеральный директор).

Как видно из расчетов, приведенных в таблице 3, первый месяц не дает видимого преимущества от расширения штата. Однако с учетом роста числа заказов, связанного с приходом сезона работ и более грамотной структурой управления (см. вышеприведенные доводы, касающиеся генерального директора и главного инженера), данное расширение штата окупает себя в срок от шести месяцев, а через год выдает чистую прибыль не менее 3 млн руб.

Таблица 3 – Планируемый эффект от расширения штата

	1 месяц	6 месяцев	12 месяцев
Затраты на ЗП постоянным сотрудникам, руб.	125 000	750 000	1 500 000
Затраты на ЗП временным сотрудникам, руб.	75 000	900 000	4 500 000
Рост числа заказов на обслуживание очистных сооружений, шт.	1	2	6
Эффект перехода от временного персонала к постоянным сотрудникам, руб.	-50 000	150 000	3 000 000

И даже сейчас можно найти видимые изменения, например в постоянно расширяющемся списке оказываемых услуг. Последнее изменение случилось в июне 2025 г. На работах по реконструкции очистных сооружений у поселка Новый (рисунок 6) в районе города Гурьевска, помимо стандартных работ по обслуживанию насосного оборудования и сборочно-монтажных работ (рисунок 7), был введен новый пункт – программирование.

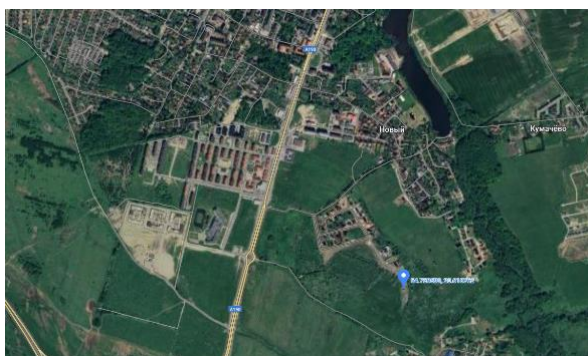


Рисунок 6 – Географическое положение очистных сооружений поселка Новый

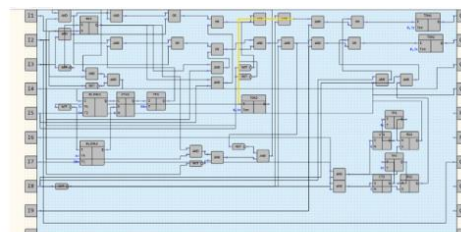


Рисунок 7 – Очистные сооружения поселка Новый, вид сверху

По просьбе главного инженера компании ООО «ЭКО-СФЕРА» автором статьи в процессе производственной практики были разработаны два продукта – программное обеспечение для программируемого реле ПР100 компании ОВЕН (рисунок 8) и инструкция по его подключению (рисунок 9).



Рисунок 8 – Программируемое реле ПР100, используемое при производстве работ



- I1 – средний поплавок (выключение одного насоса)
- I2 – верхний поплавок (выключение двух насосов) + лампочка сигнализации переполнения!
- I3 – нижний поплавок (выключение работающего насоса)
- I4 – авария первого насоса (при активации I1 работает только второй насос)
- I5 – авария второго насоса (при активации I1 работает только первый насос)
- I6 – кнопка для включения в ручном режиме первого насоса
- I7 – кнопка для включения в ручном режиме второго насоса
- I8 – тумблер переключения в ручной режим. (сигнал есть, тумблер в ручном режиме, сигнала нет, в автомате)
- I9 – ЗАЩИТА ОТ СУХОГО ХОДА (самый нижний поплавок)
- Q1 – работа первого насоса
- Q2 – работа второго насоса
- Q3 – авария первого насоса (лампочка)
- Q4 – авария второго насоса (лампочка)
- Q5 – лампочка сигнализации переполнения!

Рисунок 9 – Инструкция по подключению контроллера в щит управления

Также в процессе монтажа щита управления насосами, автором, принимавшим непосредственное участие в производственном процессе, были даны рекомендации по подключению.

Данный контроллер позволяет сэкономить место в щите (рисунок 10), уменьшить количество закупаемых материалов, упростить общую сборку схемы. И это далеко не полный потенциал данного вида контроллеров.

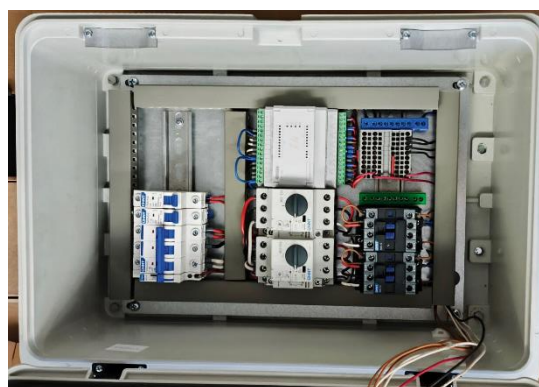


Рисунок 10 – Готовый к монтажу щит управления

Появление новых видов оказываемых услуг, расширение штата, вовлеченность руководства в производственный процесс – все эти признаки говорят о том, что ООО «ЭКО-СФЕРА» находится в завершении стадии развития и перехода к зрелой стадии.

Если этап коллегиальности (стадия развития) характеризуется как период быстрого роста организации, осознания своей миссии и формирования стратегии развития (неформальные коммуникации и структура, высокие обязательства), происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивен; то этап формализации деятельности (зрелости) – период стабилизации роста (развития): формализация ролей, стабилизация структуры, акцент на эффективность [8].

Компании присущи такие черты стадии развития, как:

- увеличение числа сотрудников;
- разделение труда и рост специализации;
- внедрение систем бюджетирования и стандартизации работ и др.

Однако проведенное исследование подтвердило, что ООО «ЭКО-СФЕРА» переходит в стадию зрелости, так как «зрелость» организации означает, что ей удастся сохранять устойчивое положение во внешней среде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, находясь на переходном этапе от стадии развития к стадии зрелости, ООО «ЭКО-СФЕРА» демонстрирует черты как одной, так и другой стадии. При этом возрастает необходимость формирования программы развития и применения стратегического планирования, которая была ранее представлена и обоснована автором на XIX Национальной научно-практической конференции обучающихся в магистратуре и аспирантуре «Современные проблемы отраслевой экономики и управления» 15–16 ноября 2024 г. в секции «Проблемы менеджмента, маркетинга и управления персоналом современных предприятий» в докладе «Формирование программы развития предприятия по обслуживанию очистных сооружений в современных условиях» [4]. Некоторые из основных предлагавшихся рекомендаций, такие как расширение штата и расширение спектра оказываемых услуг, уже успешно внедрены и приносят ощутимый результат.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 54871-201 Проектный менеджмент «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».
2. Высоцкий, А. А. Малый бизнес: большая игра / А. А. Высоцкий. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 288 с.
3. Минкевич, А. В. Проджект-менеджмент. Как быть профессионалом / А. В. Минкевич. – Москва: Альпина Паблишер, 2021. – 406 с.
4. Шандарук, В. В. Формирование программы развития предприятия по обслуживанию очистных сооружений в современных условиях / В. В. Шандарук // Современные проблемы отраслевой экономики и управления: материалы XIX Национальной научно-практической конференции обучающихся в магистратуре и аспирантуре (15–16 ноября 2024 г.) [Электронный ресурс]. – URL: https://lib.klgtu.ru/web/index.php?S21COLORTERMS=0&LNG=&Z21ID=GUEST&I21DBN=IBIS_FULLTEXT&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=briefHTML_ft&S21CNR=5&C21COM=S&S21ALL=%3C.%3EI=%D0%A4%2D486719242%3C.%3E&USES21ALL=1 (дата обращения: 03.11.2025).
5. Шандарук, В. В. Основные проблемы развития предприятия по обслуживанию очистных сооружений и пути их решения / В. В. Шандарук // Современные проблемы отраслевой экономики и управления: материалы XX Национальной научно-практической конференции обучающихся в магистратуре и аспирантуре (16–17 мая 2025 г.) [Электронный ресурс]. – URL:

https://lib.klgtu.ru/web/index.php?S21COLORTERMS=0&LNG=&Z21ID=GUEST&I21DBN=IBIS_FULLTEXT&P21DBN=IBIS&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=briefHTML_ft&S21CNR=5&C21COM=S&S21ALL=%3C.%3EI=%D0%A4%2D154403831%3C.%3E&USES21ALL=1

6. Официальный сайт ООО «ЭКО-СФЕРА» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.eco-sfera39.ru/> (дата обращения: 10.10.2025).

7. Галямова, Э. Ф. Стратегия формирования устойчивых взаимоотношений с потребителями промышленных предприятий: текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес» / Э. Ф. Галямова. – 2011. – 9 с.

8. Управление жизненным циклом компаний: учеб. пособие / сост. В. Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2024. – 126 с.

ANALYSIS OF THE ACTIVITIES OF ECO-SPHERA LLC AND EVALUATION
OF THE EFFECTIVENESS OF THE IMPLEMENTED RECOMMENDATIONS
FOR THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

V. V. Shandaruk, 2nd year Master's degree student

E-mail: vshandaruk@gmail.com

Kaliningrad State Technical University

L. E. Sbojlova, Ph.D. in Economics, Associate Professor

E-mail: larisa.sbojlova@klgtu.ru

Kaliningrad State Technical University

The paper examines the essence of a development program, analyzes the activities of ECO-SPHERA LLC, substantiates the need for strategic planning based on the company's performance results over two years, and evaluates the effectiveness of the strategic development recommendations implemented by the company's management. The research includes the author's analysis, the development of a new service, and conclusions on the necessary work for company development in accordance with the recommendations.

Keywords: *enterprise development program, strategic planning, ECO-SPHERA LLC, treatment facilities, performance evaluation, organizational structure, ABC-analysis, company life cycle.*