

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра менеджмента**

Паламарчук Евгений Андреевич

**АНАЛИЗ РЫНКА СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ И УСЛУГ ГОРОДА  
ВЛАДИВОСТОКА**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки бакалавров  
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

г. Владивосток  
2018

Автор работы \_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

Консультант (если имеется)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_  
(должность, ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(ученое звание)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

Защищена в ГЭК с оценкой \_\_\_\_\_

Секретарь ГЭК (для ВКР)

\_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. Подпись

Директор/наименование структурного подразделения  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

**В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. Подпись

Уполномоченный по экспортному контролю  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 г.

## Оглавление

Введение.....	4
1 Анализ современного состояния строительного бизнеса в городе Владивостоке.....	7
1.1 Содержание и функции строительного бизнеса.....	7
1.2 Текущее состояние строительного рынка города Владивостока.....	12
1.3 Проблемы и перспективы строительного бизнеса города Владивостока.....	23
2 Анализ эффективности деятельности ООО «Арора СТК».....	34
2.1 Экономическая характеристика ООО «Арора СТК».....	34
2.2 Анализ эффективности использования имущества предприятия.....	38
2.2.1 Оценка динамики и структуры имущества предприятия.....	38
2.2.2 Анализ основных фондов предприятия.....	39
2.2.3 Анализ оборотных активов предприятия.....	40
2.3 Анализ финансовой деятельности ООО «Арора СТК».....	46
2.3.1 Анализ баланса предприятия.....	46
2.3.2 Анализ формирования прибыли и рентабельности.....	50
2.3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	51
2.3.4 Анализ платежеспособности и ликвидности.....	53
2.3.5 Анализ деловой активности.....	55
2.4 Анализ товарного ассортимента ООО «Арора СТК».....	65
2.4.1 ABC-анализ товарных запасов ООО «Арора СТК».....	65
2.4.2 XYZ-анализ товарных групп с выявлением товаров группы Z.....	70
3 Обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Арора СТК».....	75
3.1 Совмещение ABC– и XYZ – анализа.....	75
3.2 Мероприятия по повышению эффективности предприятия.....	78
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	92

## Введение

В настоящих экономических условиях, в связи с кризисом и введенными против России экономическими санкциями, повышаются риски предпринимательской деятельности. Оценка данного риска поможет вовремя выявить слабые стороны предприятия и принять необходимые меры по их устранению.

Строительство – одна из ведущих отраслей народного хозяйства, где решаются жизненно важные задачи структурной перестройки материальной базы всего производственного потенциала региона и развития непромышленной сферы.

Тенденции развития строительной отрасли являются одним из ключевых индикаторов, по которым можно судить об общем прогрессе, как края, так и страны в целом.

Строительный сектор цикличен, поэтому всегда будет чувствителен к тенденциям, происходящим в национальной экономике

Для понимания сложившейся ситуации в строительной отрасли и ее перспектив необходимо рассмотреть факторы, влияющие на развитие как отрасли в целом, так и рынка недвижимости в частности. К наиболее важным и основным факторам, которые влияют на российский рынок строительства и недвижимости, следует отнести мировые цены на нефть и, как следствие, неустойчивость валютного курса, инфляцию, уровень спроса и предложения

Современные предприятия поставлены в условия, когда они вынуждены действовать в условиях нестабильного рынка. В связи с этим в последнее время появилась необходимость адаптации к быстроизменяющейся среде. Решение встающих перед предприятиями строительного комплекса проблем невозможно без формирования механизма устойчивого развития организации, обеспечивающего стабильное функционирование в рыночных условиях.

Снижение объемов и увеличение стоимости банковского кредитования, а также сокращение продаж жилья привели к дефициту средств для финансирования жилищного строительства и снижению рентабельности деятельности строительных компаний.

В 2016 году Дальневосточный федеральный округ (ДФО) – был признан в качестве «точка роста» на карте России и один из лидеров по темпам роста валового регионального продукта (ВРП) строительного комплекса среди российских регионов.

Каждый регион, входящий в ДВФО, имеет свои характерные особенности, обуславливающие современное состояние, тенденции и перспективы развития строительной отрасли и экономики в целом.

Однако в настоящее время наблюдается снижение объемов и увеличение стоимости банковского кредитования, а также сокращение продаж жилья привели к дефициту средств для финансирования жилищного строительства и снижению рентабельности деятельности строительных компаний по России в целом и в ДВФО частности.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ строительного рынка г. Владивостока и обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Арора СТК».

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- провести анализ современного состояния строительного бизнеса в городе Владивостоке, а именно представить содержание и функции строительного бизнеса, изучить текущее состояние строительного бизнеса города Владивостока, выявить проблемы и перспективы строительного бизнеса города Владивостока;

- проанализировать эффективность деятельности ООО «Арора СТК», а именно представить экономическую характеристику ООО «Арора СТК», провести анализ эффективности использования имущества предприятия

(основных фондов и оборотных активов предприятия), оценить финансовую деятельность;

– провести обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Арора СТК».

Основными исходными данными для анализа являются статистические данные строительного рынка г. Владивостока, а также бухгалтерская отчетность ООО «Арора СТК».

Методы исследования; аналитический, статистический, сравнение и сопоставление.

Методы анализа, используемые в работе: горизонтальный и вертикальный анализ баланса, коэффициентный анализ, метод оценки финансовой устойчивости предприятия с помощью использования абсолютных показателей.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются нормативно–правовая документация, труды отечественных и зарубежных ученых: Абрютиной М.С., Грачева А.П., Ефимовой О.В., Барнгольц С.Б., Жевтяка П.Н., Ковалева В.В., Родионовой В.М., Стояновой Е.С., Шеремета А.Д., Нидлз Е., Бернстайн Л.А. и др.

# **1 Анализ современного состояния строительного бизнеса в городе Владивосток**

## **1.1 Содержание и функции строительного бизнеса**

Строительство – неотъемлемая и важнейшая составляющая национальной экономики (образующая до 10% ВВП), которая связана со всеми отраслями народного хозяйства, в связи с этим важно состояние строительных предприятий в отдельности. Строительство — сложный комплексный механизм. Основными участниками строительства являются: инвесторы, заказчики–застройщики, проектные организации, строительномонтажные предприятия, предприятия строительной индустрии, транспортные организации [22, 72].

Строительство представляет собой отдельную самостоятельную отрасль экономики страны, которая предназначена для ввода в действие новых, а также реконструкции, расширения, ремонта и технического перевооружения действующих объектов производственного и непромышленного назначения. Определяющая роль отрасли строительство заключается в создании условий для динамичного развития экономики страны.

Как отрасль материального производства строительство имеет ряд особенностей, отличающих его от других отраслей. Особенности отрасли объясняются характером его конечной продукции, специфическими условиями труда, рядом специфик применяемой техники, технологии, организации производства, управления и материально–технического обеспечения. Указанные особенности подразделяются на общие, присущие всей отрасли независимо от сооружаемых объектов и их назначения, и специальные, характерные для отдельных строительных министерств [18, 12].

Общие особенности строительства:

1. Не стационарность, временный характер, не однотипность строительного производства и характера конечной продукции. С вводом в эксплуатацию объектов строительно–монтажные работы прерываются на обжитом месте, и средства производства перемещаются на новое место. В строительстве подвижными являются рабочие места и строительные машины, механизмы, химия для ухода, технологическое оснащение труда, а продукция — неподвижной. Конечная продукция строительства создается в течение определенного времени и используется там же, где она закреплена территориально. Продукция строительной отрасли является предметом длительного пользования и служит обществу десятки и сотни лет.

2. Технологическая взаимосвязь всех операций, входящих в состав строительного процесса. В строительстве до начала строительно–монтажных работ создаются временные производственное–бытовые и административно–хозяйственные здания, выполняются прокладки инженерных коммуникаций, дорог, линий электропередачи и т.д. Все эти особенности требуют своеобразных организационных форм и дополнительных затрат. Наряду с этим длительные сроки строительства вызывают отвлечение средств из хозяйственного оборота в незавершенное строительство. Сверхнормативная продолжительность строительства и дальнейшее совершенствование технологического прогресса приводят к пересмотру ранее принятых решений о ходе строительства с учетом применения новой техники и технологии работ.

3. Неустойчивость соотношения строительно–монтажных работ по их сложности и видам в течение месяца, что затрудняет расчет численного и профессионально–квалификационного состава рабочих [28, 56].

4. Участие различных организаций в производстве конечной строительной продукции. В промышленном производстве при любой степени кооперирования конечную продукцию выпускает один исполнитель, который эту продукцию и реализует. В строительстве объектов одновременно участвуют несколько строительно–монтажных организаций (генподрядчик,



субподрядчики), создающих отдельные конструктивные элементы здания. Каждая из этих организаций реализует (сдает) изготовленную часть продукции.

Строительство тесно связано со всеми отраслями экономики, особенно с промышленностью.

Ряд других отраслей выступает по отношению к строительству, как в качестве поставщиков, так и в качестве потребителей строительной продукции. Строительство является самой материалоемкой отраслью: для получения конечной продукции ему поставляют строительные материалы более 70 отраслей экономики страны [33, 17].

Строительство как отрасль экономики участвует в создании основных фондов для всех отраслей национального хозяйства. Продукцией капитального строительства являются вводимые в действие и принятые в установленном порядке производственные мощности и объекты непромышленного назначения. По мере ввода в действие они становятся основными фондами. В их создании участвуют и другие отрасли экономики (промышленность строительных материалов, металлургия, машиностроение и химическая промышленность и пр.). Здания и сооружения, оснащенные технологическим, энергетическим и иным химия для уходам и техникой, составляют натурально–вещественное содержание основных производственных фондов.

Капитальное строительство создает, таким образом, материальные условия, обеспечивающие возможность функционирования средств производства.

Отрасль строительство объединяет деятельность общестроительных и специализированных организаций, проектно–изыскательских и научно–исследовательских организаций, предприятий стройиндустрии в составе строительных объединений, а также организаций, выполняющих строительные–монтажные работы хозяйственным способом. В число строительных организаций включаются юридические лица всех форм

собственности (предприятия), зарегистрированные и получившие лицензию на строительную деятельность, выполнявшие работы по договорам строительного подряда или государственному контракту, заключаемым с заказчиками [25, 102].

Аналогично определяется численность проектно–изыскательских организаций. К сфере капитального строительства относят также деятельность заказчиков, распоряжающихся капитальными вложениями, источниками которых являются собственные, заемные средства предприятий, а также средства государственного бюджета [5, 37].

Основные фигуры на строительном рынке – это заказчики и подрядчики строительных работ.

Практически функциональная роль подрядчика в договорных отношениях по строительным подрядам под силу юридическим лицам, обладающим адекватным строительным капиталом.

Специалисты в последнее время в стране стало появляться множество компаний, чей бизнес организован именно по системе генподряда. Такого рода компании заключают договор, не имея собственных сил для производства работ. Для этих целей они привлекают третьих лиц. Подобного рода договор по своей природе представляется родственными комиссии или поручению, но не подряду. Действительно, ни ст. 706, ни ст. 740 ГК РФ не предъявляют к подрядчику или генподрядчику такого требования, как наличие реального строительного капитала, обеспечивающего выполнение соответствующих строительно–монтажных работ. Такое состояние действующего законодательства вполне приводит к тому, что организация, не обладающая никаким строительным капиталом, соответствующими технологиями, химия для ухода и техникой, может оказаться в роли подрядчика/генподрядчика. В связи с обсуждаемыми вопросами верным представляется понимание строительного подряда как деятельности, непосредственно направленной на создание объекта недвижимости. В случае невыполнения непосредственной строительной деятельности подрядчик, в

сущности, превращается в управляющего чужими инвестициями. Ничего плохого в этом нет, наоборот, при множестве подрядчиков, исполнителей и организаторов возрастает конкурентность соответствующих инвестиционных и строительных рынков, и у инвесторов и заказчиков появляются дополнительные возможности для выгодного вложения капиталов и инвестиций. Все дело в профессиональной и юридической квалификации возникающих отношений и их надлежащем правовом регулировании. Представляется, что в целях государственного регулирования строительной деятельности и организационно–правовой поддержки реального строительного сектора российской экономики в законодательство желательно ввести критерии дифференциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, выполняющих строительные работы. В качестве материально–правовой основы дифференциации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, выполняющих строительные работы, необходимо закрепить наличие и размер основного и оборотного строительного капиталов и систему экономических показателей.

Итак, строительная (ремонтно–строительная) продукция представляет собой законченные строительством, реконструкцией или ремонтом здания и сооружения производственного и непроизводственного назначения или их отдельные части [17, 28].

В большинстве случаев она обладает большими размерами, значительной общей массой и массой отдельных конструктивных элементов, отличается многообразием производственных и эксплуатационных характеристик, внешним обликом, требует при возведении, реконструкции и ремонте разнообразных предметов труда, материалов и изделий. Производство работ происходит в различных климатических, геологических и гидрологических условиях. Эти особенности строительной продукции определяют необходимость разработки и применения в каждом конкретном случае неординарных организационных форм и технологических методов и приемов,

устанавливаемых творческой инженерной проработкой, которые в сочетании с мастерством рабочих–строителей должны обеспечить получение строительной продукции высокого качества при своевременном или досрочном окончании работ и заданной экономической эффективности.

Таким образом, строительство представляет собой отдельную самостоятельную отрасль экономики, которая предназначена для ввода в действие новых, а также расширения, реконструкции, ремонта объектов производственного и непромышленного назначения.

## 1.2 Текущее состояние строительного бизнеса города Владивостока

По результатам анализа сайтов и проектных деклараций застройщиков на территории Приморского края на 2017 год выявлено 88 строящихся застройщиками домов, в отношении которых в совокупности: выданы разрешения на строительство; опубликованы проектные декларации в соответствии с 214ФЗ; отсутствуют выданные разрешения на ввод в эксплуатацию [34].

В указанных домах строится 15725 жилых единиц (квартир, блоков, апартаментов), совокупная площадь которых составляет 801 373 м<sup>2</sup> (таблица 1).

Таблица 1 – Количество и виды строящихся застройщиками жилых домов в Приморском крае

Вид дома	Строящихся домов		Жилых единиц		Совокупная S жилых единиц	
	ед.	%	ед.	%	ед.	%
Многоквартирный дом	88	100	15 725	100	801 372	100

Строительство домов блокированной застройки и домов с апартаментами на территории Приморского края не выявлено [19, 32].

Застройщики жилья в Приморском крае осуществляют строительство в 10 территориальных образованиях (таблица 2).

Таблица 2 – Территориальное распределение жилищного строительства застройщиков в Приморском крае

Район / Населенный пункт	Строящихся домов		Жилых единиц		Совокупная S жилых единиц	
	единиц	%	единиц	%	единиц	%
Владивосток	53	60,2	11 673	74,2	598 313	74,7
Уссурийск	18	20,5	2 210	14,1	112 914	14,1
Трудовое	4	4,5	736	4,7	34 701	4,3
Находкинский	3	3,4	436	2,8	24 445	3,1
Находка	3	3,4	436	2,8	24 445	3,1
Артем	3	3,4	335	2,1	15 966	2,0
Арсеньев	1	1,1	80	0,5	4 015	0,5
Фокино	1	1,1	80	0,5	3 794	0,5
Шкотовский	2	2,3	91	0,6	3 507	0,4
Смоляниново	1	1,1	51	0,3	2 074	0,3
Шкотово	1	1,1	40	0,3	1 433	0,2
Хасанский	2	2,3	63	0,4	2 623	0,3
Посьет	2	2,3	63	0,4	2 623	0,3
Суражевка	1	1,1	21	0,1	1 095	0,1
	88	100	15 725	100	801 373	100

Как видно из таблицы 2, наибольший объем жилищного строительства застройщиками приходится на город Владивосток (74,7% совокупной площади жилых единиц). До конца 2017г. застройщики планируют ввести в эксплуатацию 86 597 м<sup>2</sup> жилья. Анализ проектных деклараций показывает следующую структуру строящихся застройщиками домов в разрезе их этажности (таблица 3).

Таблица 3 – Структура строящихся застройщиками домов в разрезе их этажности

Этажей	Строящихся домов		Жилых единиц		Совокупная S жилых единиц	
	Ед.	%	Ед.	%	Ед.	%
1–3 этажа	8	9,1	297	19	15 839	2
4–8 этажей	6	6,8	463	2,9	22 240	2,8
9–12 этажей	31	35,2	4 836	30,8	253 436	31,6
13–17 этажей	9	10,2	1 555	9,9	85 382	10,7
18–24 этажей	17	19,3	4 011	25,5	228 400	28,5
25+ этажей	17	19,3	4 563	29	196 076	24,5
Общий итог	88	100	15 725	100	801 373	100

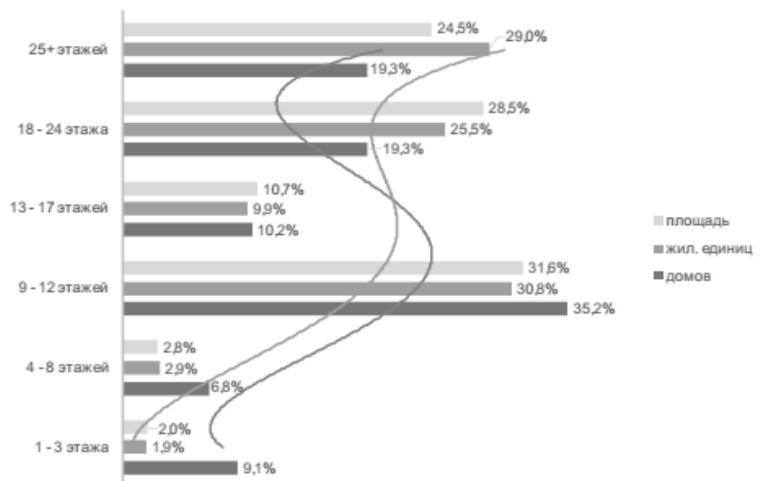


Рисунок 1 – Распределение жилых новостроек Приморского края по этажности

На рисунке 1 отображена средняя этажность жилищного строительства застройщиков в Приморском крае [27, 42].

Наибольшая доля жилищного строительства приходится на дома высотой 9–12 этажей, что составляет 31,6% от всей площади строящегося жилья. Доля высотного строительства (25 и более этажей) в Приморском крае составляет 24,5%. В целом по Российской Федерации доля высотного строительства составляет 13,2%: 14,9 этажа – из расчета на строящийся дом; 18,0 этажа – из расчета на строящуюся жилую единицу; 17,7 этажа – из расчета на строящийся м<sup>2</sup>

Самым высоким строящимся домом с жилыми единицами в Приморском крае является 27–этажный многоквартирный дом в ЖК «Оникс», застройщик «СК Система». ТОП–5 лидеров высотного строительства представлен в таблице 4 [34].

Таблица 4 – Лидеры высотного строительства

Количество этажей	Застройщик	Вид объектов	ЖК
27	СК Система	Многokвартирный дом	Оникс
26	Жилкапинвест	Многokвартирный дом	Фрегат
25	ГК Эскадра	Многokвартирный дом	Вертикаль
	Дальневосточная корпорация	Многokвартирный дом	Золотой Рог
	КППК Приморкрайстрой	Многokвартирный дом	Снеговая падь
	Жилкапинвест	Многokвартирный дом	Фрегат 2
	Новый дом	Многokвартирный дом	Изумрудный
	Ремстройцентр	Многokвартирный дом	Дом по ул. очаковская
	Ремстройцентр	Многokвартирный дом	Лом по ул. Владикавказская, 1
24	Ренессанс Актив	Многokвартирный дом	Академический
	Атлантикс Контракшн	Многokвартирный дом	Магнум
	Владстройзаказчик	Многokвартирный дом	По ул. Сабанеева
	ГК Каньон	Многokвартирный дом	Одиссей
	ИСК Аркада	Многokвартирный дом	Аркада–Арт
22	Орлиное гнездо–2	Многokвартирный дом	Орлиное гнездо–2
	ИК Восточные ворота	Многokвартирный дом	Артемовские высоты
	Тринити–Девелопмент	Многokвартирный дом	Тринити

Самым большим строящимся домом с жилыми единицами в Приморском крае является многоквартирный дом в ЖК «Магнум», застройщик «Атлантикс Контракшн». ТОП–5 лидеров по самым большим домам представлены таблице 5.

Таблица 5 – ТОП–5 лидеров по самым большим домам

S жил. помещений, м2	Застройщик	Вид объекта	ЖК
40 177	Атлантикс Контракшн	Многokвартирный дом	Магнум
21 907	ИСК Аркада	Многokвартирный дом	Аркада–Арт
16 987	Приморстрой	Многokвартирный дом	Дом по ул. Куйбушева
16 178	СК ГлавМонтажОбъединение	Многokвартирный дом	Дом по ул. Сергея Ушакова
15 722	КППК Приморкрайстрой	Многokвартирный дом	Снеговая падь

Анализ проектных деклараций показывает следующую структуру строящихся застройщиками домов в разрезе материалов стен (таблица 6).

Таблица 6 – Структура строящихся застройщиками домов в разрезе материалов стен

Материал стен	Строящихся домов		Жилых единиц		Совокупная S жилых единиц, м2	
	Ед.	%	Ед.	%	М2	%
Монолит	47	53,4	9 781	62,2	495 706	61,9
Монолит-кирпич	14	15,9	2 936	18,7	152 112	19
Кирпич	16	18,2	1 672	10,6	88 505	11
Панель	4	4,5	787	5	38 411	4,8
Блочный	7	8	549	3,5	26 639	3,3
Общий итог	88	100	15 725	100	801 373	100

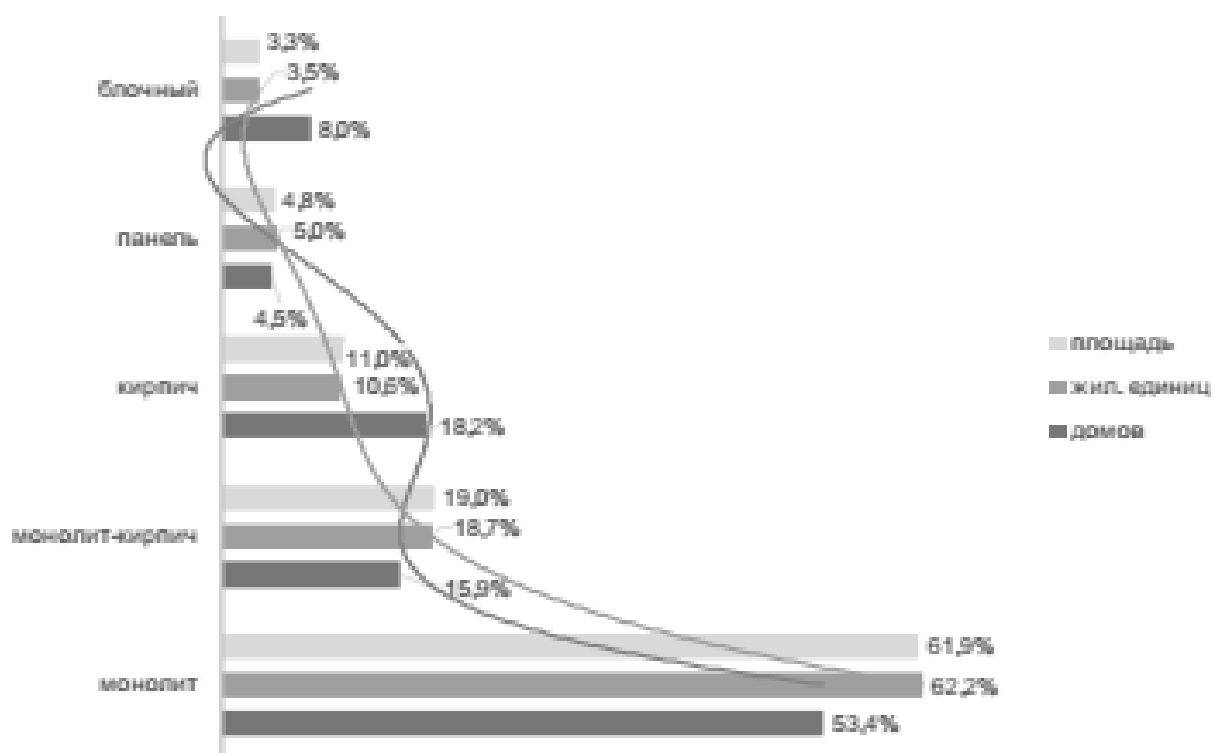


Рисунок 2 – Распределение жилых новостроек Владивостока по материалам стен

Наиболее распространенным материалом стен строящихся домов во Владивостоке является монолит. Из него возводится 61,9% от всей площади жилищного строительства. В целом по



Российской Федерации доля монолитного домостроения в пересчете на площадь жилых единиц в строящихся домах – 30,0%.

Средняя площадь жилой единицы, строящейся в Приморском крае, составляет 51,0 м<sup>2</sup>. По Российской Федерации этот показатель составляет 50,0 м<sup>2</sup>.

Самая маленькая средняя площадь строящихся жилых единиц у застройщика «НОВЫЙ ДОМ» – 29,2 м<sup>2</sup>. Самая большая – у застройщика «Атлантикс Констракшн» – 124,8 м<sup>2</sup>.

Наименьшая средняя площадь жилых единиц в ЖК «Изумрудный» – 29,2 м<sup>2</sup>, застройщик «НОВЫЙ ДОМ». Наибольшая – в ЖК «Магнум» – 124,8 м<sup>2</sup>, застройщик «Атлантикс Констракшн».

За 2 месяца 2017г. объем ИЖК, выданных жителям Приморского края под залог ДДУ, составил 378 млн.руб. (18,6% от общего объема ИЖК, выданных жителям Приморского края). Это на 39,6% меньше уровня, достигнутого в 2016г. (626 млн. руб.).

В общем объеме кредитов, выданных за 2 месяца 2017г. жителям Приморского края (13 422 млн. руб.), доля ИЖК под залог ДДУ составила 2,8%, что на 2,4 п.п. меньше аналогичного значения 2016г. (5,2%).

По данным Банка России за 2 месяца 2017г. средний размер ИЖК, выданных жителям Приморского края, накопленным итогом составил 1,94 млн.руб., что на 7,8% больше, чем в 2016г. (1,80 млн. руб.), и на 11,2% больше соответствующего значения 2017г. (1,75 млн. руб.).

По данным Банка России за 2 месяца 2017г. средневзвешенная ставка ИЖК, выданных под залог ДДУ жителям Приморского края, накопленным итогом составила 11,49.

Развитие экономики любого муниципального образования и страны в целом во многом зависит от демографических процессов. Демографическое развитие представляет одну из важнейших характеристик современных социально–экономических изменений и преобразований и определяется сложным взаимодействием комплекса факторов [1].

Согласно «Стратегии и стратегическому плану развития Владивостока до 2020 г.» миссия Владивостока – стремление занять позиции одного из мировых городов–лидеров, способного не только производить бизнес, инновационные, научно–технические и культурные идеи, но и воплощать их в России и странах АТР, обеспечивая высокий уровень и качество жизни жителей города [4].

Население играет важную роль в развитии муниципальных образований. Динамика численности населения г. Владивостока представлена на рисунке 3.

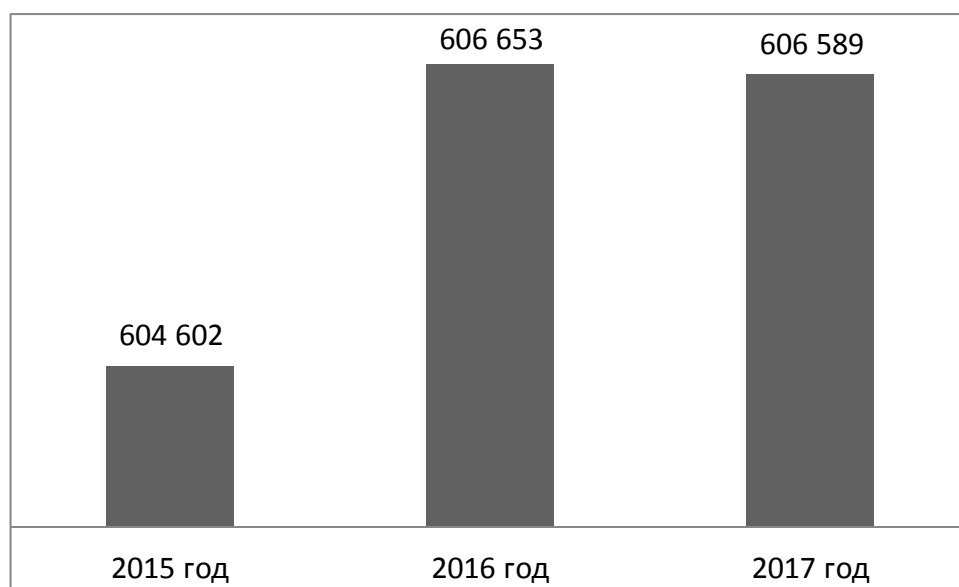


Рисунок 3 –Динамика населения Владивостокского городского округа за период с 2015 по 2017 год. тыс. чел.

По данным динамики можно сделать вывод о том, что население Владивостокского городского округа стало показывать прогрессивный рост, начиная с 2013 года, численность населения муниципального образования значительно возросла и составила 606 589 человек в 2017 году [35].

Далее в таблице 7 представим показатели динамики основных показателей социально–экономического развития города Владивостока за 2016– 2017 гг.

Таблица 7 – Динамика темпов роста основных показателей социально–экономического развития города Владивостока за 2016– 2017 гг., в %

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменения
Индекс промышленного производства по крупным и средним организациям	78,7	104,7	26,0
Объем работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям	70,1	66,7	–3,4
Оборот розничной торговли по крупным и средним организациям	100,9	110,3	9,4
Оборот оптовой торговли	89,3	76,2	–13,1
Оборот общественного питания по крупным и средним организациям	99,3	73,1	–26,2
Объем платных услуг по крупным и средним организациям	89,2	105,4	16,2
Уровень инфляции (декабрь 2017 года к декабрю 2016 года)	111,9	–	–
Уровень инфляции (декабрь 2016 года к декабрю 2017 года)	–	104,9	–
Смертность	101,5	101,2	–0,03
Рождаемость	108,9	96,7	–12,2

Таким образом, на основании данных таблицы 7 можно сказать динамика темпов роста г. Владивостока за период с 2015 по 2016 год различна. Так, например индекс промышленного производства по крупным и средним организациям, постоянно растет. А вот объемы работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям сократились. Также наблюдается сокращение оборота оптовой торговли, оборота общественного питания по крупным и средним организациям [36].

Строительный сектор России и в г. Владивостоке переживает непростые времена. А ведь именно он считается одним из образующих в экономике страны. При этом не секрет, что строительная отрасль и ее развитие во многом зависят от ряда факторов, среди которых:

- юридические;
- экономические;
- организационные;
- производственные;
- климатические и пр.

Так по данным Территориального органа Федеральной государственной статистики по Приморскому краю на 1 марта 2017 года количество организаций в г. Владивостоке составляет 5729 [27, 32].

На рисунке 8 представим данные о выполненных работах по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям.

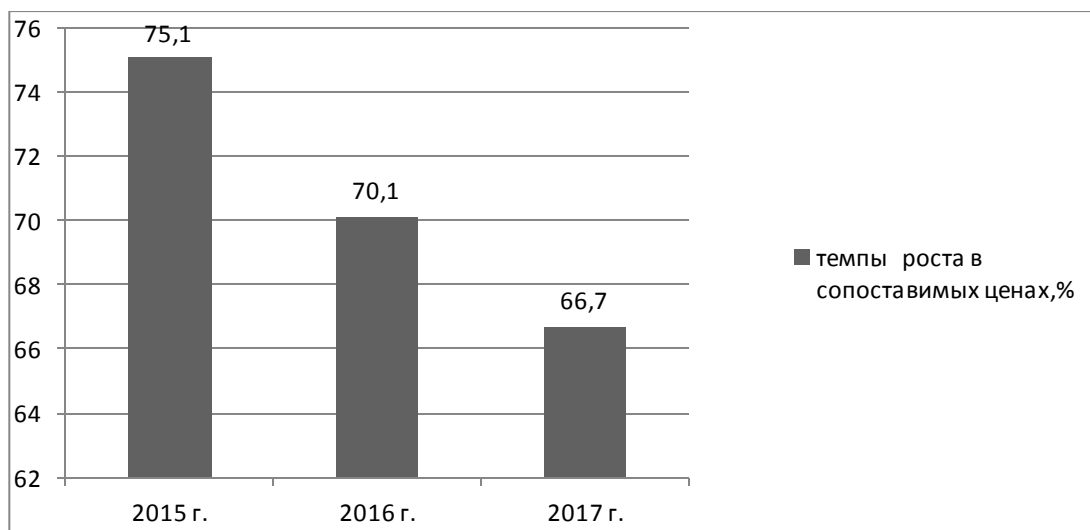


Рисунок 8 – Динамика объемов выполненных работах по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям, за 2015–2017 гг. в %

В 2017 году отмечено снижение на 33,3 % к 2016 году объема работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям.

Данные относительно ввода в эксплуатацию жилья в г. Владивостоке представим на рисунке 9.

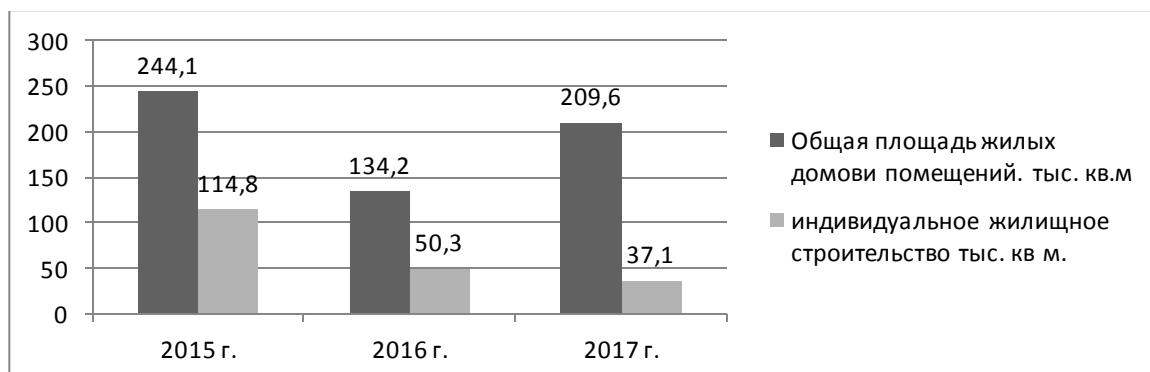


Рисунок 9 – Динамика ввода в эксплуатацию жилья в г. Владивостоке за 2015 –2017 гг.

В 2016 году наблюдается сокращение показателей ввода в эксплуатацию жилья в г. Владивостоке. Ввод в эксплуатацию жилых домов увеличился в 1,6 раза к 2017 году и составил 209,6 тыс. кв. м (37,1 тыс. кв. м – за счет средств индивидуальных застройщиков (на 26,2 % меньше, чем в 2017 году)).

Строительные материалы относятся к товарам инвестиционного назначения, то есть спрос на них связан со строительством и ремонтом объектов. В таблице 9 ниже обобщены данные по динамике производства важнейших товаров, применяемых в строительстве, которые разделены нами на следующие группы:

- строительное сырье;
- базовые строительные материалы;
- отделочные материалы.

За период с января по май 2016 года снизилось производство строительного сырья (–4,3% г/г) и базовых строительных материалов (–8%). Особенно сильно сократился выпуск дешевого силикатного кирпича (–40,5% г/г), железобетонных изделий (–20%), цемента (–13,7%) и керамического кирпича (–13,5%), то есть материалов, применяемых при возведении стен, опор мостов и несущих конструкций.

Таблица 9 – Динамика продаж важнейших строительных и отделочных материалов в 2016–2017 (изменение к предыдущему году) г. Владивостока,%

Группа товаров	2015г.	2016 г.
Строительное сырье	–5,1	– 4,3
Щебень	–7,9	7,9
Гипс	–9,2	–0,2
Песок	–0,3	24,5
Цемент	–9,4	–13,7
Базовые строительные материала	–9,0	–8,0
Бетон	–16,0	–5,2
Кирпич	–16,0	–40,5
Черепица	–11,0	19,6
Тротуарная плитка	9,2	5,4
Линолеум	–13,3	–4,1
обои	7,0	19,5
паркет	–17,8	1,9
Керамическая плитка	3,1	–9,5

В то же время растет производство тротуарной плитки (+5,4%), используемой при благоустройстве, и черепицы (+19,6), часто приобретаемой для целей ремонта, а не строительства. Пока растет выпуск листового стекла (+5%) и паркета (+1,9%), однако в первом случае не до конца понятна рентабельность выпускаемой продукции. В январе – мае 2016 года зафиксирован прирост производства отделочных материалов (+5,7%), активно используемых при ремонтных работах. Существенен рост объемов производства лакокрасочных материалов (+23,3% г/г) и обоев (+19,5%) [34].

Однако, как и в случае с паркетом, он вызван переориентацией спроса с подорожавшей импортной продукции на российскую. Следует отметить, что загрузка мощностей на предприятиях промышленности строительных материалов по итогам 2017 года составляла всего 50 – 60% из-за отсутствия спроса, ранее она держалась на уровне 70% и выше.

На рынке строительных и отделочных материалов мы прогнозируем следующее развитие событий:

1. Привлекательным сегментом для производителей стройматериалов остаются конечные потребители (розничные продажи стройматериалов) – ремонт квартир и загородной недвижимости осуществляется населением почти постоянно, в том числе своими силами, и не требует мобилизации таких больших средств, как покупка жилья.

2. Девальвация рубля окажет негативное влияние на развитие отрасли: по причине отсутствия машиностроительной базы промышленности строительных материалов, произойдет существенное увеличение стоимости закупаемого импортного оборудования и технологий.

3. Худшим для рынка жилой недвижимости был 2017 г., так как в это время начала сказываться существующий и сейчас дефицит новых проектов на рынке.

4. Однако, именно в это время начнется постепенно восстановление спроса на строительные материалы, причем несколько раньше – на ёмких рынках кирпича, песка и цемента.

Таким образом, можно отметить следующее: за период 2015 – 2017 гг. в г. Владивостоке наблюдается сокращение динамики объемов выполненных работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям, уменьшились показатели ввода в эксплуатацию индивидуального жилищного строительства, уменьшился спрос некоторые виды продукции в категории строительные материалы.

### **1.3 Проблемы и перспективы строительного бизнеса города**

#### **Владивостока**

В настоящее время в сфере строительного бизнеса г. Владивостока существует ряд проблемы, которые будут рассмотрены далее.

Одна из главных проблем, тянущих строительный сектор г. Владивостока вниз – регулярные ошибки, которые допускаются при оформлении и подаче проектной документации. Наиболее распространенные из них:

- неучтенные работы, которые по той или иной причине оказались вне подготовленного проекта;
- передача неполного пакета бумаг;
- несоответствие указанных в документе цен тем, которые имеют место на рынке на текущий момент времени и др.

Причиной здесь может быть как некомпетентность кадров, так и низкое качество самих проектировочных решений. Кроме этого, многие заказчики пускают процесс подготовки проекта и передачи бумаг в соответствующие органы на самотек, что и приводит к упущению основных моментов [19, 22].

Также существует ряд сложностей функционирования в строительном бизнесе и для малых предприятий.

Главные сложности для малых предпринимателей связаны с двумя факторами:

- большая продолжительность инвестиционного цикла;
- повышенная себестоимость производственного процесса.

Столь актуальные проблемы ставят в тупик новичков, которые вынуждены выискивать пути для поиска дополнительных средств.

Кроме этого, свою лепту вносят еще два негативных фактора:

– завышенная бюрократизация в сфере получения разрешений и ввода объектов в эксплуатацию:

– маловыгодные условия при осуществлении государственных закупок в строительной отрасли. В комплексе все это создает большие сложности для продвижения представителей малого, а порой и среднего бизнеса.

Нельзя не отметить еще одну проблему, которая препятствует развитию строительного сектора г. Владивостока не только в 2016–м, но и в прошлых годах — сложности распределения государственных заказов на аукционах электронного типа. Сегодня такой тип размещения заказов считается главным, поэтому большая часть заказов в строительной отрасли проходит именно через такие порталы. В совокупность данных проблем входят:

Наличие только одного фактора при выборе подрядной организации — цены. Известно, что победителем в торгах выступает тот поставщик, стоимость которого наиболее выгодна для заказчика. При этом нет уверенности в квалификации кадров компании, наличия достаточного качества товара, своевременности поставки так далее;

Риск недобросовестной конкуренции. Система электронных торгов пока продумана не до конца. В 2016 году уже было много случаев участия в торгах подставных компаний или преднамеренного вытеснения конкурентов за счет выставления неподъемных условий [21, 24].

Указанные недостатки приводят к существенным проблемам в строительной отрасли и приостановке ее развития. Причин здесь несколько:

Применение стоимости как единственного критерия приводит к риску получения низкокачественного товара. При этом не берется в учет опыт исполнителя, квалификация его кадров, способность выполнять работы подобной сложности и в сроки выполнять заказы.



Чтобы предложить заказчику лучшую цену, исполнители вынуждены работать в убыток или же нанимать низкооплачиваемую рабочую силу, то есть снижать текущие издержки. Все это сказывается на остановке развития и необходимости применения устаревшего (более доступного) оборудования. Кроме этого, многие компании вынуждены укрывать доходы, выплачивать заработную плату в «конвертах», экономить на обучении кадров и так далее. Чтобы избежать таких проблем, при выборе потенциального исполнителя должна оцениваться не только цена, но и количественные и качественные характеристики [21].

Вопросы условий и безопасности труда на предприятиях строительной отрасли в г. Владивостоке крайне актуальны.

Предприятия и организации города выполняют рекомендации межведомственной комиссии по охране труда. Так, в большинстве из них проведена или завершается аттестация рабочих мест. За 2015–2017 годы специальная оценка условий труда проведена в 30 организациях – это 405 рабочих мест [38]. Управлением по исполнению отдельных государственных полномочий по государственному управлению охраной труда администрации Владивостока проводится мониторинг состояния условий и охраны труда на предприятиях строительной отрасли. Так, 87% предприятий разработали и внедрили систему управления охраны труда. Работники 92% организаций обеспечены сертифицированной специальной одеждой, обувью и другими средствами индивидуальной защиты и коллективной защиты. Организовываются и проводятся предварительные и периодические медицинские осмотры работников, мероприятия по улучшению условий и охраны труда, направленные на профилактику производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

В большинстве организаций сформирована комиссия (комитет) по охране труда, обучение и проверку знаний требований охраны труда в аттестационных комиссиях предприятий данной отрасли прошли 3 330 человек работников.

Таким образом, меры, направленные на обеспечение безопасности труда на предприятиях строительной отрасли, дают хороший результат. Так, за 8 месяцев 2016 года не зарегистрировано ни одного несчастного случая на производстве со смертельным исходом. В 2017 году зафиксировано 3 таких случая, в 2016 – 7 [38].

Основными причинами производственного травматизма являлись неудовлетворительная организация производства работ, нарушение требований безопасности при эксплуатации транспортных средств, не применение средств коллективной защиты и другие.

Антикризисные меры по совершенствованию направлений развития бизнеса в г. Владивостоке на современном этапе должны учитывать такие главные направления:

1. Нужно провести структурную перестройку экономики, ее деофшоризацию и демонополизацию, обновить промышленность развития экономической интеграции.

2. Обеспечить эффективность защиты прав государственной и частной собственности путем построения корпоративных форм менеджмента, который бы учитывал баланс интересов между властью и бизнесом.

3. Необходимо переходить от государственно–монополистического капитализма к планово–рыночному хозяйству, который сможет найти, более оптимального соотношения стимулов индивидуальной заинтересованности и рычагов общественного влияния на экономику.

Регулирование экономики со стороны государство должно быть направлено на то, чтобы развивать как частный потенциал, так и государственный сектор экономики.

Нужно более эффективно использовать апробированные в мировой практике финансовые источники:

- запустить механизм количественного смягчения рублевой эмиссии, увеличить коэффициент монетизации;

– создать жесткий аудит за целевым использованием эмитированных денежных ресурсов;

– снизить ключевые кредитные ставки, расширить практику субсидирования кредитных ставок для стратегически важных предприятий промышленности;

– сместить рынок заимствования от классического банковского кредитования в направлении финансирования за счет развития рынка ценных бумаг и привлечения иностранных инвестиций стран мира, которые работают с Россией.

В г. Владивостоке в целях определения путей дальнейшего развития строительного комплекса для формирования устойчивых темпов экономического роста в изменяющихся условиях глобализации особое значение приобретает рассмотрение вопросов значимости исследований функционирования и развития региональных отраслевых рыночных образований.

Материально–технические особенности имущественной обособленности коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, выполняющих строительные работы, должны быть закреплены и отражены в будущем федеральном законе о строительстве, в результате чего сложится определенный гражданско–правовой режим строительного капитала. В частности, необходима определенная стабилизация использования строительного капитала по целевому назначению с помощью правового режима его создания, применения и передачи.

Основные предложения сводятся к следующему:

– ликвидация юридических лиц и прекращение деятельности индивидуальных предпринимателей, выполняющих строительные работы, без предварительного уведомления органов местного самоуправления и саморегулируемой организации в области строительства, архитектурно–строительного проектирования и изыскания, членом которой является

ликвидируемое юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, невозможна;

– использование производственной базы юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, выполняющих строительные работы, в случае ликвидации по целевому назначению обязательно путем возмездной передачи строительного капитала члену саморегулируемой организации в области строительства, архитектурно–строительного проектирования и изысканий, пожелавшему принять такое имущество в собственность.

Реализация совокупности обоснованных предложений вовсе не означает ограничения правоспособности участвующих субъектов, поскольку предварительное уведомление не равно получению разрешения, а приобретение строительного капитала членом саморегулируемой организации или иным лицом на возмездной основе не нарушает права собственности.

Макроэкономическая обстановка находится за пределами влияния отдельных компаний и людей, однако в наших силах попытаться разобраться в чрезвычайно сложных процессах и адекватно отреагировать на них. Конечно, кризис несет угрозы, но вместе с тем открывает новые возможности. Например, на макроуровне ослабление Европы может привести к усилению позиций других стран, в том числе России; на микроуровне разоряющиеся предприятия могут быть поглощены более успешными конкурентами.

Если строительная организация ставит целью не только выживание в кризисные времена, но и завоевание новых рынков, можно восхититься такими масштабными планами. Кроме того, столь высокая цель, закреплённая в соответствующих локальных документах, будет поддерживать моральный дух коллектива в трудные времена.

В качестве основных мер противодействия негативным проявлениям кризиса можно предложить следующее:

- 1) наблюдение за развитием ситуации в мировой экономике;
- 2) диверсификацию работ (услуг) строительная организация для сохранения приемлемого объема работ на любом этапе кризиса;
- 3) наличие тактики реагирования строительная организация на острую фазу кризиса;
- 4) переоценку рисков предпринимательской деятельности, консервативное управление кредитным и операционным рычагами;

Подготовка к циклическому развитию кризиса предусматривает диверсификацию услуг: от нового строительства до ремонта, от многоэтажного до малоэтажного жилья. В новом строительстве рынок заинтересован как в стабильные времена (это основа роста бизнеса), так и во времена инфляции (убежище для капитала). Искусство управления здесь будет заключаться в том, чтобы "втиснуть" в периоды локального роста освоение новых среднесрочных объектов, а в периоды локальных минимумов сохранить минимально допустимые объемы за счет малоэтажного строительства и ремонтных работ.

Положительный эффект кредитного (финансового) рычага базируется на том, что банковская ставка в нормальной экономической среде оказывается ниже доходности инвестиций. Отрицательный эффект (или обратная сторона финансового рычага) проявляется, когда рентабельность активов падает ниже ставки по кредиту, что приводит к ускоренному формированию убытков.

Строительство как отрасль, создающая объекты инвестиций, завязана на эффект финансового рычага по двум направлениям: и сама строительная организация (собственник бизнеса), и ее инвесторы (покупатели) соизмеряют доходность инвестиций с банковской ставкой. Спрос на услуги строительной организации формируют не только конечные потребители, но и инвесторы. Например, крупный инвестор может купить денежный поток от торгового центра, но не он будет управлять комплексом, торговать в нем. Частный инвестор жилой недвижимости может либо продать ее,

либо сдать в аренду, но не будет в ней проживать. Для классического инвестора важно, чтобы удорожание недвижимости плюс денежный поток от сдачи ее в аренду были не ниже средней ставки по долгосрочным кредитам.

С точки зрения экономической науки ипотечный кризис был проявлением отрицательного эффекта финансового рычага. При запуске программы нестандартного ипотечного кредитования ставки по кредитам были низкими, цены же на недвижимость росли. Малообеспеченные слои населения были вовлечены в финансовые спекуляции, поскольку практически единственной возможностью вернуть кредит для них была продажа подорожавшего жилья. Когда цены на жилье поползли вниз, а ставки по кредитам в связи с увеличивающимися рисками поднялись (рычаг начал генерировать не прибыль, а убытки), пирамида рухнула.

Строительной организации, как и любой другой коммерческой компании, в целях снижения эффекта кредитного рычага можно предложить перевод контрагентов на предоплату (даже ценой снижения выручки). Поощрения заказчиков должны быть направлены в первую очередь на ускорение расчетов за работы (услуги).

В то же время строительной организации нужно иметь запас ликвидности на случай кризисных явлений, что предполагает использование кредитных линий, овердрафтов, дающих юридическую возможность получить средства, когда они будут в дефиците. К сожалению, банки не открывают кредитные возможности бесплатно, по невыбранным кредитам придется уплачивать комиссии. Запас ликвидности может быть также сосредоточен в разного рода активах (валюта, золото) и личных сбережениях владельцев строительной организации.

Операционный рычаг показывает, во сколько раз темпы изменения прибыли превышают темпы изменения выручки. Эффект операционного рычага проявляется благодаря наличию в структуре себестоимости условно–постоянных расходов. Условно–переменные затраты

увеличиваются или уменьшаются пропорционально изменению выручки. Величина условно–постоянных затрат при изменении выручки остается более или менее постоянной.

Поскольку постоянные затраты одинаковы и при максимальном объеме работ, и при простое, в ожидании снижения спроса нужно их минимизировать. Кризис на микроуровне проявляется в падении выручки и, как следствие, в «съедании» прибыли. Причем прибыль падает большими по сравнению с выручкой темпами из–за отрицательного эффекта операционного рычага.

Основные мероприятия по снижению зависимости от операционного рычага заключаются в перегруппировке затрат от постоянных к переменным. Это означает, что краткосрочная аренда предпочтительнее долгосрочной, аренда целесообразнее владения недвижимостью и химия для ухода, сдельно–премиальная оплата труда уместнее повременнo–окладной, аутсорсинг предпочтительнее самостоятельного выполнения работ.

Мероприятия по замене постоянных расходов на переменные требуют больших временных затрат. Если строительная организация уже имеет парк дорогостоящей техники, перейти на аренду строительного оборудования будет сложно. Изменению системы оплаты труда будет противодействовать персонал. Заработная плата традиционно учитывается в составе условно–переменных затрат, однако подобное поведение она демонстрирует в фазе роста объема работ, а в фазе падения зарплата имеет выраженные признаки постоянных затрат [14, 52].

Современная экономика характеризуется тем, что основная прибыль генерируется в финансовом секторе. Привлекательная доходность финансовых инструментов толкает на финансовые рынки корпоративные и частные капиталы. Современные финансовые инструменты размывают понятие о риске, снижают восприимчивость к нему, а значит, потенциально несут большие потери. Низкая чувствительность к риску экспортируется от

ФРС к мировым банкам, от мировых – к российским, от российских банков – к заемщикам. Это проявляется в ставках по кредитам и требованиях к заемщикам.

В спекулятивной экономике львиную долю прибыли составляет плата за риск. Опасность здесь заключается в том, что экономика становится экономикой ожиданий, настроений, может сработать психология толпы, и тогда кризис будет спровоцирован самими участниками. Что можно посоветовать при подобном развитии ситуации? Чрезвычайно критично относиться к принимаемым на себя рискам, воздерживаться от операций с малознакомыми финансовыми инструментами.

Локальные ухудшения приносят озабоченность и уныние в трудовой коллектив, поэтому следует заранее подумать о поддержании психологического климата. В периоды спада, когда портфель заказов оскудевает, освобождается время на качественное решение проблем строительных организаций. То, что откладывалось в долгий ящик в условиях аврала, может быть реализовано именно в это время. Костяк управленческого персонала, с которым нельзя расставаться ни при каких обстоятельствах, может заняться анализом бизнес-процессов, поиском резервов и снижением затрат.

Меры региональной поддержки, давшие положительный эффект, необходимо взять за основу при формировании стратегии развития строительного комплекса. Следует:

- привлекать к реализации программы поддержки финансирования строительной отрасли средствами институтов государственного развития;
- осуществлять оперативный контроль действующих целевых региональных программ финансирования строительной отрасли;
- своевременно утверждать (задача министерства регионального развития) нормативы себестоимости, по которым ведется жилищное строительство;



– с целью улучшения тенденций развития строительной отрасли необходимо повышать эффективность реализации методов воздействия на экономические процессы.

Эффективной средой взаимодействия участников строительного комплекса (на уровне региона), в том числе субъектов малого предпринимательства, является кластер, представляющий собой добровольное объединение субъектов строительной отрасли (крупных, средних и малых предприятий), местных органов власти и институций. Кластер позволяет использовать преимущества нескольких способов координации экономической системы – внутрифирменной иерархии, государственного (муниципального) и рыночного механизмов.

Поддержка со стороны региональных органов власти должна заключаться в установлении прочных связей между участниками кластера и органами власти, определении основных принципов функционирования кластера и роли региональных властей в нем, содействии при создании и определении основных задач управляющей организации, помощи в выявлении и развитии недостающих частей полноценного кластера [13, 42].

Можно сделать вывод, что на рынке строительных и отделочных материалов прогнозируются следующее развитие событий: привлекательным сегментом для производителей стройматериалов остаются конечные потребители (розничные продажи стройматериалов), ремонт квартир и загородной недвижимости осуществляется населением почти постоянно, в том числе своими силами, и не требует мобилизации таких больших средств, как покупка жилья; девальвация рубля окажет негативное влияние на развитие отрасли: по причине отсутствия машиностроительной базы промышленности строительных материалов, произойдет существенное увеличение стоимости закупаемого импортного оборудования и технологий.

## **2 Анализ эффективности деятельности «Арора СТК»**

### **2.1 Экономическая характеристика ООО «Арора СТК»**

Общество с ограниченной ответственностью «Арора СТК» учреждено 19.08.2010 года в соответствии с Федеральным Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Юридический адрес: г. Владивосток, проспект Красного Знамени, 34, оф. 1.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД): 51.47.1 – оптовая торговля непродовольственными товарами.

Ассортимент компании ООО «Арора СТК»:

- ламинат (Pergo, Quick–Step, Tarkett, HARO, PARADOR, WINEO, Classen, MEISTER, Kronostar, MAESTRO, Aller);
- паркетная доска (MAESTRO, PARADOR, Barlinek, OldWood, Polarwood;
- ПВХ плитка ( wonderful vinyl);
- массивная доска (Magestik, MERCIER);
- штучный паркет, художественный паркет (ЗАРЯ, POLARWOOD);
- химия для ухода и реставрации паркета, а так же клей, грунтовки и герметики (BONA, LobaCare, SMP Bond, SikaBond);
- террасная доска (Ecodecing, евродэк, декмастер);
- прочие строительные товары в ассортименте.

Услуги:

- укладка напольного покрытия;
- реставрация штучного паркета, художественной доски, массивной доски;
- подготовка основания пола;
- ведение дизайн проектов(совместно с дизайнерами).

Строительные материалы, за исключением нерудных строительных материалов и цемента, не входят в единый перечень продукции, подлежащей обязательной сертификации, а также в единый перечень продукции,

подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2009 г. N 982 "Об утверждении единого перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации, и единого перечня продукции, подтверждение соответствия которой осуществляется в форме принятия декларации о соответствии". Таким образом, в отношении большинства строительных материалов обязательные до 1 сентября 2011 г. технические требования и подтверждение соответствия применяются сейчас на добровольной основе. Ввиду отсутствия в Российской Федерации обязательных требований к строительным материалам и изделиям, а также практики обязательного подтверждения их соответствия до утверждения и вступления в силу технического регламента Евразийского экономического союза "О безопасности зданий и сооружений, строительных материалов и изделий" необходимо принять меры государственного регулирования, отвечающие задачам государственной промышленной политики.

Таблица 10 – Основные экономические показатели ООО «Анора СТК», тыс. руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения			
				2016 к 2015		2017 к 2016	
				Абс.(+/-)	Темп роста, %	Абс.(+/-)	Темп роста, %
Выручка от продаж товаров, работ, услуг	11479,3	10255,7	10204,5	-1223,6	89	-51,2	99,5
Себестоимость продаж товаров, работ, услуг	11193,9	9794,1	9865	-1399,8	87,5	70,9	100,7
Прибыль от продаж товаров, работ, услуг	285,4	461,6	339,5	176,2	161,7	-122,1	73,5
Затраты на 1 рубль продаж, руб.	0,975	0,955	0,97	-0,02	-	0,01	-
Численность работников, чел.	6	6	7	-	100	+1	117
Производительность труда 1 работающего, тыс. руб./чел.	1913	1709,3	1458	-203,7	89	-251,3	85
Фонд оплаты труда	1656	1800	2115	+144	108	+315	117,5
Среднегодовая заработная плата на 1 работника	276	300	302,18	24	108,7	0,18	100,7
Среднегодовая стоимость основных фондов	410	224	180	-186	54,6	-44	80,4
Фондоотдача, руб./руб.	28	45,8	56,7	17,8	164	10,9	124
Прибыль до налогообложения	156,8	247,8	91,5	91	158	-156,3	37

### Окончание таблицы 10

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения			
				2016 к 2015		2017 к 2016	
				Абс.(+/-)	Темп роста, %	Абс.(+/-)	Темп роста, %
Чистая прибыль	119	196,1	73,2	77,1	165	-122,9	37,3
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,04	2	0,7	0,96	-	-1,3	-
Сумма активов	8764	10308	10680				
Рентабельность активов по чистой прибыли, %	1,4	2	0,7	0,6	-	-1,3	-

Анализ показывает, что основные экономические показатели ООО «Арора СТК» изменяются неравномерно в силу различных причин.

Выручка от продажи товаров в 2015 году составила 11479,3 тыс. руб., в 2016 году снизилась до 10255,7 тыс. руб., а в 2017 году уменьшилась до 10204,5 тыс. руб. Это свидетельствует, что в 2016 году против 2015 года выручка уменьшилась на 1223,6 тыс. руб. или на 11%, а в 2017 году выручка снизилась на 51,2 тыс. руб. или на 0,5% по сравнению с 2016 годом. В большей части это связано с изменением конъюнктуры рынка, на котором работает предприятие и его конкуренты и общеэкономическими факторами в стране.

Себестоимость проданных товаров, работ и услуг ООО «Арора СТК» уменьшилась с 11193,9 тыс. руб. в 2015 году до 9794,1 тыс. руб. в 2016 году, т.е. на 1399,8 тыс. руб. или на 13%, а в 2017 году наблюдается рост себестоимости на 70,9 тыс. руб. или на 0,7% (под воздействием главным образом внешних факторов (рост цен на товары, услуги и т.д.)

Опережающий темп роста себестоимости продаж над темпом роста выручки является отрицательным фактором в работе предприятия.

Все это оказало влияние на колебания в изменении затрат на 1 рубль продаж. В 2015 году они были равны 0,975 руб., в 2016 году 0,955 руб. и в 2017 году этот показатель составил 0,967 руб. Рост данного показателя в 2017 году по сравнению с 2016 годом можно расценить как отрицательный факт в работе предприятия, что говорит о росте прибыльной зоны предприятия.

Численность работников в рассматриваемый период изменилась с 6 человек в 2015 году до 7 человек в отчетном 2017 году. Производительность труда 1 работающего в базисном 2015 году была равна 1913 тыс. руб./чел., в 2016 году она уменьшается до 1709,3 тыс. руб./чел. а в 2017 году до 1458 тыс. руб./чел., т.е. снизилась за 2016 году по сравнению с 2015 годом на 203,7 тыс. руб./чел. или на 11%, а в 2017 году к 2016 году – на 15%, это является отрицательным фактором в деятельности предприятия. В 2015–2017 годы среднегодовая стоимость основных фондов ООО «Арора СТК» уменьшается с 410 тыс. руб. до 180 тыс. руб. Соответственно, фондоотдача, являющаяся основным показателем эффективности использования основных средств, возрастает с 28 руб. до 56,7 руб.

Положительным фактором является то, что предприятие постоянно работает с чистой прибылью. Сумма чистой прибыли ООО «Арора СТК» в 2015 году составила 119 тыс. руб., в 2016 году 196,1 тыс. руб., а в 2017 году 73,2 тыс. руб.

Под воздействием всех изменений основных показателей колеблется и рентабельность продаж по чистой прибыли, она изменяется в 2015–2017 годы от 1,04% до 0,7% (при отношении чистой прибыли к выручке), то есть имеют очень низкие значения.

Таким образом, основные экономические показатели работы ООО «Арора СТК» изменяются в рассматриваемый период под воздействием внешних и внутренних факторов неравномерно. В целом же в 2017 году можно констатировать отрицательную динамику показателей, а финансовые результаты, такие, как объемы чистой прибыли уменьшаются более, чем в два раза.

## 2.2 Анализ эффективности использования имущества предприятия

### 2.2.1 Оценка динамики и структуры имущества предприятия в

#### целом

Активы предприятия подразделяются на внеоборотные и оборотные. Состав и размещение активов предприятия представлены в таблице 11.

Особенностью бухгалтерского баланса исследуемого предприятия является наличие во внеоборотных активах только основных средств.

По данным таблицы 11 видно, что наибольший удельный вес занимают оборотные средства: в 2015 году – 95,4% от суммы активов в 2016 году – 97,8% от суммы активов, в 2017 году – 98,3%, доля основных средств в активе баланса возросла на 0,5 процентных пункта (п.п.) за счет значительного роста оборотных средств на сумму 415,8 тыс. руб. То есть в 2017 году по сравнению с 2016 годом удельный вес внеоборотных активов уменьшился на 0,5%.

Таблица 11 – Состав и размещение активов предприятия ООО «Арора СТК» за 2015–2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение 2017 к 2016	
	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %
1 Внеоборотные активы								
1.1 Основные средства	410	4,6	224	2,2	180	1,7	-44	-0,5
2 Оборотные активы	8354	95,4	10084	97,8	10500	98,3	+415,8	+0,5
Всего активов	8764	100	10308	100	10680	100	+372	

Важным показателем оценки финансовой устойчивости является темп прироста реальных активов. Темп прироста реальных активов характеризует интенсивность наращивания имущества и определяется по формуле:

$$A = \left[ \frac{C + 3 + D}{C_0 + 3_0 + D_0} - 1 \right] \times 100, \quad (2.1)$$

где А – темп прироста реальных активов, %;

С – основные средства и вложения без учёта амортизации, торговой наценки по нереализованным товарам, нематериальных активов;

З – запасы и затраты;

Д – денежные средства, расчёты и прочие активы без учёта использованных заёмных средств;

о – базисный год.

$$A=103,6\%$$

В ООО «Арора СТК» в 2017 году темп прироста реальных активов составляет 3,6 %, что свидетельствует о незначительном росте имущества предприятия за год.

### 2.2.2 Анализ основных фондов предприятия

Основные средства – это материальные ресурсы, средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе. В ООО «Арора СТК» все основные фонды представлены только инструментом, производственным и хозяйственным инвентарем, другие группы основных средств предприятие арендует.

Динамика изменения основных средств ООО «Арора СТК» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика изменения основных средств ООО «Арора СТК» за 2015–2017 гг., тыс. руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абс.(+/-) 2017–2016	Темп роста 2017–2016,%
Основные средства	410	224	180	-44	80,36

Из таблицы 12 видно, что за анализируемый период происходит снижение основных средств, а именно на 230 тыс. рублей. Данный факт может свидетельствовать о том, что основные средства компании, находящиеся в собственности, либо быстро устаревают, либо предприятие

самостоятельно распродает, в обоих случаях является отрицательной тенденцией.

Не смотря на снижение основных фондов компании, следует оценить, насколько эффективно они используются.

В таблице 13 представлен анализ эффективности использования основных средств.

Таблица 13 – Показатели результативности использования основных фондов, тыс. руб.

Показатели	2016	2017	Отклонение	Темп роста, %
Выручка	10255,7	10204,5	-51,2	99,5
Стоимость ОПФ	224	180	-44	80,4
Прибыль до налогообложения	247,8	91,5	-156,3	37
Фондоотдача, руб.	45,8	56,7	10,9	124
Фондоёмкость, руб.	0,02	0,017	-0,03	85
Фондорентабельность, %	110,6	50,8	-59,8	46

Таким образом, из таблицы 13 видно, что в 2017 году фондоотдача возросла с 458 руб./руб. до 567 руб./руб., фондоемкость снизилась на 15%, однако стоимость основных фондов очень низкая, поэтому данные показатели не отражают эффективного использования основных средств, скорее наоборот, свидетельствуют о снижении имущественного потенциала предприятия. Поэтому в данной связи можно сделать вывод, что для торгового предприятия необходимо анализировать и постоянно повышать эффективность использования именно оборотных средств.

### **2.2.3 Анализ оборотных активов предприятия**

Анализ наличия, состава и структуры оборотных средств ООО «Арора СТК» представлен в таблице 14.



Таблица 14 – Состав и структура оборотных средств ООО «Арора СТК» за 2015–2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 год		2016 год		2017 год		Изменение 2017 к 2016	
	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %	сумма	удельный вес, %
Всего оборотных средств, в том числе	8354,1	100,0	10084,4	100,0	10500,2	100,0	415,8	–
Запасы, в том числе	5587,7	66,9	8154,6	80,9	8522,2	81,2	367,6	0,3
Товары для перепродажи	5587,7	66,9	8154,6	80,9	8522,2	81,2	367,6	0,3
Дебиторская задолженность	2122,5	25,4	783,4	7,7	1045	9,9	261,6	2,3
Денежные средства	220,6	2,6	476,0	4,7	103	0,9	–373	–3,7
НДС и прочие	423,3	5,1	670,4	6,6	830	7,9	159,6	1,3

По данным таблицы 14 видно, что самую значительную часть оборотных средствах в 2015–2017 годы занимают товары для перепродажи – более 80%, то есть наименее ликвидная часть оборотных активов. Общая сумма оборотных средств ООО «Арора СТК» в течение 2016–2017 годов возросла на 415,8 тыс. руб. или на 4%. Это произошло за счет значительного увеличения остатков товаров для перепродажи на 367,6 тыс. руб., дебиторской задолженности на 261,6 тыс. руб., НДС на 159,6 тыс. руб. Денежные средства снизились на 373 тыс. руб., что негативно сказывается на ликвидности баланса.

Расчет показателей эффективности использования запасов в ООО «Арора СТК» представим в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет показателей эффективности использования запасов в ООО «Арора СТК» за 2015–2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 2017 к 2016	Темп роста 2017 к 2016, %
1 Количество дней анализируемого периода	360	360	360	–	100,0
2 Объем продаж	11479,3	10255,7	10204,5	–51,2	99,5
3 Среднегодовые запасы	5587,7	8154,6	8522,2	367,6	104,5
4 Прибыль от продаж	285,4	461,6	339,5	–122,1	73,5

### Окончание таблицы 15

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 2017 к 2016	Темп роста 2017 к 2016, %
5 Себестоимость продаж	11193,9	9794,1	9865	70,9	100,7
6 Оборачиваемость средств, вложенных в запасы, дни	175,2	286,2	300,65	14,45	105,0
7 Скорость обращения запасов, раз	2,05	1,26	1,197	-0,06	95,0
8 Коэффициент закрепления, раз	0,49	0,79	0,835	0,05	105,7
9 Рентабельность запасов, %	5,1	5,7	3,98	-1,72	70,0
10 Себестоимость на 1 руб. запасов,	2	1,2	1,16	-0,04	97,0

По данным таблицы 15 следует, что на анализируемом предприятии остаток товарных запасов в 2017 году возрос на 367,6 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом. При этом оборот предприятия (выручка от реализации товаров, работ, услуг) снизилась на 51,2 тыс. руб. За счет значительного снижения выручки и роста товарных запасов, цикл оборачиваемости товарных запасов в 2017 году удлинился до 300,65 дней или на 14,45 дней по сравнению с 2016 годом. С момента покупки до момента продажи в 2017 году товарные ресурсы обернулись 1,197 раз (в 2016 году – 1,26 раз).

Из данных таблицы 15 также видно, что в 2015 году на исследуемом предприятии на 1 руб. запасов приходится 5,1% прибыли, в 2016 году – 5,7% и в 2017 году – 3,98%. Расходы на 1 руб. запасов в 2015 году составили 2 руб./руб., в 2016 году – 1,2 руб./руб., в 2017 году – 1,16 руб./руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что оборачиваемость запасов замедлилась, показатели рентабельности незначительно повысились, а расходы на рубль запасов снизились, что является положительным экономическим фактом.

В ООО «Арора СТК» формирование розничной цены происходит при поставке товара, это означает, что при каждом изменении приходной цены происходит изменение продажной цены. Ответственными за изменение приходных цен являются операторы. В штате ООО «Арора СТК» один оператор. В его обязанности входит: контроль изменения приходных цен, занесение новых цен в соответствии с товарной накладной в программу, изменение ценников в программе. Строительные товары являются товарами, цены на которые подвержены частому изменению, поэтому поставщики ООО

«Арора СТК» часто изменяют приходные цены. Это создает неудобство и увеличивает трудоемкость в работе операторов. Почти с каждой новой приходной накладной появляется необходимость смены ценников и внесения изменений в программу. Категорийный менеджер в свою очередь не всегда успевает отследить эти изменения, результатом чего становится снижение торговых наценок и уменьшение прибыли. Нередко бывают ситуации, когда поставщики ошибочно указывают в накладных приходные цены, затем происходит замена документов, а если товары уже были выставлены на продажу по более высокой цене, возможно часть покупателей приобрели аналогичный товар у конкурентов, ориентируясь на цену.

Для того чтобы изменения цен происходили как можно реже и уменьшилась трудоемкость работ оператора ООО «Арора СТК» предлагается подписывать с поставщиками протоколы согласования цен. Протокол согласования цен – документ, являющийся приложением к договору поставки заключенным между поставщиком и ООО «Арора СТК», который согласует цены на поставляемый товар на определенный срок. На основании подписанных протоколов согласования цен в программе S–Market, которую ООО «Арора СТК» использует для автоматического учета, можно будет зафиксировать цены на товары на конкретный срок. Это мероприятие упрощает систему приемки и заведения номенклатурных позиций в матрицу. Оператор заводит в программу артикул товара, а цена на него определяется автоматически, ему остается только указать количество пришедшего товара. Оприходование товара в программе должно происходить по согласованным ценам, а не по ценам, которые указаны в накладных поставщика. Если в накладной указаны неверные цены, оператор должен известить об этом поставщика по средствам факсимильного сообщения, телефонного звонка или почтового отправления. При подписании протокола необходимо также согласовать с поставщиком сроки, чаще которых цены изменяться не могут, например раз в 3 месяца или раз в месяц, каждое изменение цен поставщик должен обосновывать письмом. Период, за который поставщик обязан

проинформировать письмом об изменении цены должен быть не менее чем за 2 недели до поставки по новым ценам, чтоб операторы смогли ввести новые цены в программу. Так же необходимо согласовать с поставщиком и максимальный процент, на который может изменяться закупочная цена. При вводе новых ассортиментных позиций представитель поставщика и категорийный менеджер ООО «Арора СТК» должны согласовать цены на товар протоколом согласования цен.

Эффективный надзор за работой отделов содействует его успеху и позволяет категорийным менеджерам заниматься своими непосредственными обязанностями:

- формировать структуру ассортимента;
- осуществлять закупку товаров;
- планировать объемы продаж продукции своей категории;
- составлять отчеты о валовой прибыли и объеме продаж;
- планировать и осуществлять мероприятия по стимулированию сбыта товаров своей категории и пр.

Основные принципы эффективной реализации товаров: проведение регулярной ротации всех товаров, сохранение достаточного разнообразия предлагаемого товара, использование указателей, удобные условия для выбора товара покупателями.

Независимо от того, выложена ли продукция навалом или представлена в расфасованном виде, применение методов рекламирования товаров поможет продать ее в необходимых количествах с адекватной прибылью. Отбор товаров для рекламирования основывается на сезонности и наличии товара, ассортименте, предлагаемом конкурентами, особых закупочных преимуществах и спросе, которым пользуются те или иные продукты у покупателей. Отобранные для рекламы товары должны бросаться в глаза и размещаться в хорошо просматриваемых местах. Рекламная акция должна сопровождаться плакатами и указателями, а также рекламой в витринах.

Дебиторская задолженность оказывает большое влияние на продолжительность оборота оборотного капитала.

Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Арора СТК» проведен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности ООО «Арора СТК» в 2012–2016 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 год	2016год	2017 год	Абсолютное изменение 2017 к 2016
Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз	5,4	19,8	9,76	–10,03
Период, погашения дебиторской задолженности (деб. задолженность x 360) : выручка, дней	66,6	18,1	36,87	18,77
Доля дебиторской задолженности в общем объеме текущих активов, %	25,3	5,1	9,95	4,85
Отношение средней величины дебиторской задолженности к выручке от продаж	0,2	0,05	0,10	0,05
Дебиторская задолженность (на конец периода)	2122,5	783,4	1045	261,6
Выручка от продаж	11479,3	10255,7	10204,5	–51,2
Текущие активы	8354,1	10084,4	10500,2	415,8

Как видно из таблицы 16, состояние расчетов с дебиторами на протяжении 2015–2017 годов ухудшилось: в 2017 году по сравнению с 2016 годом замедлилась оборачиваемость дебиторской задолженности (на 10,03 оборота), период погашения дебиторской задолженности удлинился на 18,77 дней и составил 36,87 дня. Возросла доля этой задолженности в объеме текущих активов и составила 9,95%.

## 2.3 Анализ финансовой деятельности ООО «Арора СТК»

### 2.3.1 Анализ баланса предприятия

Горизонтальный (временный) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом, т.е. определяются абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период.

Горизонтальный анализ статей баланса ООО «Арора СТК» за 2015–2017 годы представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Горизонтальный анализ статей баланса ООО «Арора СТК» за 2015–2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2015	Абс(+/-) 2017–2016	Абс(+/-) 2016–2015	Темп роста 2017–2016,%
Актив						
I Внеоборотные активы						
Основные средства	180	224	410	–44	268	80,36
Итого по разделу I	180	224	410	–44	268	80,36
II Оборотные активы						
Запасы	8522,2	8154,6	5587,7	367,6	7787	104,51
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	830	662,2	419,8	167,8	494,4	125,34
Дебиторская задолженность	1045	783,4	2122,5	261,6	521,8	133,39
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)						
Денежные средства и денежные эквиваленты	103	476	220,6	–373	849	21,64
Прочие оборотные активы		8,2	3,5	–8,2	16,4	0,00
Итого по разделу II	10500,2	10084,4	8354,1	415,8	9668,6	104,12
Баланс	10680	10308	8764	372	1544	103,6
Пассив						
III Капитал и резервы						
Уставный капитал	10	10	10	0	0	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	474	400,8	204,7	73,2	196,1	117
Итого по разделу III	484	410,8	214,7	73,2	196,1	117
IV Долгосрочные обязательства				0	0	
Заемные средства	3510	3840	2674,9	–330	1165,1	91,41
Итого по разделу IV	3510	3840	2674,9	–330	1165,1	91,41
V Краткосрочные обязательства						

### Окончание таблицы 17

Наименование показателя	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2015	Абс(+/-) 2017–2016	Абс(+/-) 2016–2015	Темп роста 2017–2016,%
Кредиторская задолженность	10196	9897	8549	299	1348	103
Итого по разделу V	10196	9897	8549	299	1348	103
Баланс	10680	10308	8764	372	1544	103,6

Из данных таблицы 17 видно, что на протяжении 2015–2017 годов в сумма активов возрастает: с 8764 тыс. руб. в 2015 году до 10308 тыс. руб. в 2016 году и до 10680 тыс. руб. в 2017 году, но это нельзя назвать положительной стороной в финансово–хозяйственной деятельности предприятия, что будет видно из дальнейшего анализа.

Абсолютный прирост активов в 2016 году по сравнению с 2015 годом составляет 1544 тыс. руб., в 2017 году к 2016 году составляет 372 тыс. руб. Темп роста активов в 2017 году по сравнению с 2016 годом составляет 103,6%.

Запасы ООО «Арора СТК» на протяжении 2015–2017 годов возрастают с 5587,7 руб. до 8522,2 тыс. руб., абсолютный прирост в 2016 году к уровню 2015 года составляет 2566,9 тыс. руб., в 2017 году к уровню 2016 года – 367,6 тыс. руб., темп роста запасов в 2016 году к 2015 году составляет 146%, в 2017 году к 2016 году составляет 105%. Можно сделать вывод, что запасы предприятия возросли почти на 50% в 2016 году, а в 2017 году только на 5%, требуется дальнейший анализ эффективности использования товарных запасов.

Дебиторская задолженность на протяжении 2015–2016 годов уменьшается с 2122,5 тыс. руб. до 783,4 тыс. руб., что является следствием продуманной политике в области работы с заказчиками и прочими контрагентами.

Также произошло резкое снижение денежных средств: в 2016 году они составляли 476 тыс. руб., а уже в 2017 году – 103 тыс. руб., снижение на 78%, то есть ликвидность предприятия в 2017 году значительно снизилась.

Вся сумма пассивов возросла с 8764 тыс. руб. в 2015 году до 10308 тыс. руб. в 2016 году (абсолютный прирост составил 1544 тыс. руб.) и до 10680 тыс. руб. в 2017 году (абсолютный прирост к уровню 2016 года – 372 тыс. руб.).

Собственные средства предприятия возросли с 214,7 тыс. руб. в 2015 году до 410,8 тыс. руб. в 2016 году (прирост 196,1 тыс. руб.) и до 484 тыс. руб. (прирост к 2016 году составил 73,2 тыс. руб.) за счет капитализации чистой прибыли, что является, безусловно, положительным моментом в деятельности предприятия.

Кредиторская задолженность ООО «Анора СТК» в 2015 году составляла 8549 тыс. руб., в 2016 году – 9897 тыс. руб. (абсолютный прирост составил 1348 тыс. руб.), в 2017 году – 10196 тыс. руб. (абсолютный прирост к уровню 2016 года – 299 тыс. руб.). Темп роста кредиторской задолженности в 2016 году к 2015 году составляет 106,4%, в 2017 год к 2016 году – 110%.

Вертикальный (структурный) анализ – определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом. Расчетные данные вертикального анализа представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Вертикальный анализ ООО «Анора СТК» за 2015–2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2015	Уд.вес 2017	Уд.вес 2016	Уд.вес 2015	Абс(+/-) 2017 – 2016
Актив							
I Внеоборотные активы							
Основные средства	180	224	410	1,7	2,2	4,7	-0,5
Итого по разделу I	180	224	410	1,7	2,2	4,7	-0,5
II Оборотные активы							
Запасы	8522,2	8154,6	5587,7	79,8	79	63,8	+0,8
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	830	662,2	419,8	7,8	6,4	4,8	+1,4
Дебиторская задолженность	1045	783,4	2122,5	9,8	7,6	24,2	+2,2
Денежные средства и денежные эквиваленты	103	476	220,6	0,98	4,6	2,5	-3,6
Прочие оборотные активы	0	8,2	3,5	0	0,08	0,04	-0,08



Окончание таблицы 18

Наименование показателя	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2015	Уд.вес 2017	Уд.вес 2016	Уд.вес 2015	Абс(+/-) 2017 – 2016
Итого по разделу II	10500,2	10084,4	8354,1	98,3	98	95,3	+0,5
Баланс	10680	10308	8764	100,00	100,00	100,00	–
Пассив							
III Капитал и резервы							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	0,1	0,1	0,1	–
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	474	400,8	204,7	4,4	3,9	2,3	+0,5
Итого по разделу III	484	410,8	214,7	4,5	3,98	2,45	+0,5
IV Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	3510	3840	2674,9	32,8	37,2	30,5	–4,4
Итого по разделу IV	3510	3840	2674,9	32,8	37,2	30,5	–4,4
V Краткосрочные обязательства							
Кредиторская задолженность	6686	6057	5874	62,6	58,7	67	+3,9
Итого по разделу V	6686	6057	5874	62,6	58,7	67	+3,9
Баланс	10680	10308	8764	100,00	100,00	100,00	–

По данным таблицы 18 можно сделать следующие выводы. Наименьший удельный вес в структуре активов занимают внеоборотные активы: в 2015 году – 5% от суммы активов, в 2016 году – 2,2%, в 2017 году – 1,7%. То есть структура актива отличается высокой мобильностью, основных фондов у предприятия очень мало, офис фирма арендует.

Доля оборотных активов в 2015 году составляла 95,3%, в 2016 году – 98%, в 2017 году – 98,3%. Оборотные активы в основном, представлены товарными запасами, их доля в 2015 году в общей стоимости активов составляет 63,8%, в 2016 году – 79%, в 2017 году – 79,8%. Доля дебиторской задолженности довольно высокая: в 2015 году – 24,2% от суммы актива, в 2016 году – 7,6%, в 2017 году – 9,8%, то есть имеет в 2017 году также тенденцию к росту. В пассивах предприятия наибольший удельный вес занимает заемный капитал (более 80%), доля собственных средств в структуре пассива в 2015 году – 2,45%, в 2016 году – 3,9%, в 2017 году – 4,5%, что негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия: предприятие полностью зависимо от привлеченных (заемных) средств.

### 2.3.2 Анализ формирования прибыли и рентабельности

Проанализируем конечный финансовый результат деятельности предприятия – чистую прибыль (таблица 19).

Таблица 19 – Изменение и формирование чистой прибыли ООО «Арора СТК», тыс. руб.

Показатели	2016 год		2017 год		Отклонение		Темп роста, %
	сумма	%	сумма	%	сумма	%	
Выручка от продаж товаров, работ, услуг без НДС	10255,7	100	10204,5	100	-51,2	-	99,5
Себестоимость продаж товаров, работ, услуг	9794,1	95,5	9865	96,7	70,9	1,2	100,7
Прибыль от продаж товаров, работ, услуг	461,6	4,5	339,5	3,3	-122,1	-1,2	73,5
Сальдо прочих доходов и расходов	-213,8	2,08	-248	2,4	-34,2	0,32	116
Прибыль до налогообложения	247,8	2,4	91,5	0,89	-156,3	-1,51	37
Платежи в бюджет	51,7	0,5	18,3	0,18	33,4	-0,32	-
Чистая прибыль	196,1	1,9	73,2	0,7	-122,9	-1,2	37,3

Прибыль от продаж товаров, работ, услуг в 2017 году составила 339,5 тыс. руб., в 2017 г. предприятие имеет отрицательное сальдо прочих доходов и расходов, их уровень составляет в абсолютном выражении 248,0 тыс. руб., и этот факт уменьшает прибыль до налогообложения. Абсолютное увеличение данного показателя к прошлому году составило 34,2 тыс. руб. Чистая прибыль, как конечный финансовый результат, оказывает прямое влияние на рентабельность отдельных показателей, расчеты которых приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет коэффициентов рентабельности ООО «Арора СТК», %

Показатель	2017	2016	2015	Абс.(+/-) 2017–2016	Абс.(+/-) 2016–2015
Рентабельность продаж	0,72	1,91	2,49	-1,19	-0,58
Рентабельность прямых затрат	1,02	2,85	1,54	-1,83	1,31
Рентабельность собственного капитала	15,41	48,81	57,85	-33,4	-9,04
Рентабельность активов	0,67	1,94	1,42	-1,27	0,52
Фондорентабельность	45,2	61,8		-16,	

Как показали расчеты коэффициентов рентабельности на протяжении 2015–2017 годов наблюдается уменьшение всех ее показателей, что обусловлено, прежде всего снижением прибыли от продаж в 2017 году. Рентабельность продаж снизилась с 2,49% в 2015 году до 0,72% в 2017 году, рентабельность собственного капитала снизилась с 57,85% в 2015 году до 15,41% в 2017 году, рентабельность активов итак имеет очень низкое значение, а также снижается с 1,42% в 2015 году до 0,67% в 2017 году.

### 2.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Для характеристики финансовой устойчивости предприятия применяются показатели, характеризующие состав и структуру активов и пассивов предприятия, обеспеченность активов источниками.

Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «Арора СТК» приведены в таблице 21.

Важнейшим показателем, характеризующим финансовую устойчивость предприятия, является коэффициент автономии, по нему судят, насколько предприятие независимо от заемного капитала.

Для коэффициента автономии желательно, чтобы он превышал по своей величине 50%. В 2017 году коэффициент автономии ООО «Арора СТК» составляет 0,045, в 2016 году 0,04, в 2015 году – 0,025, то есть предприятие полностью зависимо от заемного капитала.

Таблица 21 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости для ООО «Арора СТК» за 2015–2017 годы., доли ед.

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Значения		
			2015	2016	2017
1.1 $K_{автономии}$	собств.капитал/ общая сумма капитала	$\geq 50\%$	0,025	0,04	0,045
1.2 $K_{заемных\ средств}$	обязательства/ собств.капитал		39,8	24,15	8,4
1.3 $K_{обеспеченности\ текущих\ активов}$	СОС / текущие активы	не ниже 0,1	0,34	0,42	0,38
1.4 $K_{обеспеченности\ материальных\ запасов}$	СОС / материально–произв. запасы	не ниже 0,5	0,51	0,517	0,465

Окончание таблицы 21

Показатель	Формула расчета	Рекомендуемое значение	Значения		
			2015	2016	2017
1.5 $K_{\text{покрытия запасов}}$	$(\text{СОС} + \text{кред. зад.}) / \text{материально-произв. запасы}$	нет	0,47	1,22	1,215
1.6 $K_{\text{маневренности собственного капитала}}$	$\text{СОС} / \text{собственный капитал}$	не ниже 0,5	13,8	10,5	8,3

В 2015 году обязательства в 39,8 раз больше собственного капитала, в 2016 году – в 24,15 раз, в 2017 году – в 8,4 раза, что также подтверждает вывод о полной зависимости от заемных средств.

Коэффициент обеспеченности текущих активов собственными оборотными средствами составил в 2015 году – 0,34, в 2016 году – 0,42, в 2017 году – 0,38. То есть на предприятии в 2017 году оборотные средства на 38% сформированы большей частью за счет долгосрочных пассивов, что определяет финансовую неустойчивость предприятия с точки зрения формирования запасов.

Обеспеченность материальных запасов собственными оборотными средствами в 2015 году – 0,51, в 2016 году – 0,517, в 2017 году – 0,465, то есть показатели в норме.

Коэффициент соотношения материально–производственных запасов и собственных оборотных средств в ООО «Ароза СТК» составил в 2015 году – 1,97, в 2016 году – 1,93, в 2017 году – 2,15. Значение данного показателя близко к критическому уровню.

С учетом этого для анализа представляет интерес показатель покрытия запасов. Значение данного показателя в ООО «Ароза СТК» в 2015 году – 1,47, в 2016 году 1,22, в 2017 году – 1,215.

Коэффициент маневренности в 2015 году составил – 13,8, в 2016 году – 10,5, в 2017 году – 8,3, то есть маневренность достаточная.

Недостаток собственных оборотных средств обусловлен нестабильной экономической ситуацией в стране и падением курса рубля по отношению к

иностранной валюте. Финансовая устойчивость с точки зрения формирования запасов и затрат является неустойчивой.

Итак, в целом можно сделать вывод о том, что все основные показатели финансовой устойчивости предприятия свидетельствуют о неустойчивости финансовой ситуации: предприятие полностью зависимо от заемного капитала, который в 2017 году превышает собственный в 8,4 раза.

#### 2.3.4 Анализ платежеспособности и ликвидности

Анализ платежеспособности предприятия включает в себя: анализ ликвидности баланса; анализ коэффициентов ликвидности.

Активы предприятия в зависимости от скорости превращения их в деньги делятся на 4 группы: наиболее ликвидные, быстрореализуемые, медленнореализуемые, труднореализуемые. Пассивы делятся на 4 группы по времени: наиболее срочные обязательства, краткосрочные пассивы, долгосрочные пассивы, постоянные пассивы. Преобразуем активы и пассивы ООО «Арора СТК» согласно указанным группам (таблица 22).

Таблица 22 – Ликвидность активов ООО «Арора СТК» в 2017 г., тыс.руб.

Активы	На начало периода	На конец периода	Пассивы	На начало периода	На конец периода	Платежный излишек (+) или недостаток(-)	
						на начало	на конец
A <sub>1</sub>	476	103	П <sub>1</sub>	6387,2	6686	-5911	-6583
A <sub>2</sub>	783,4	1045	П <sub>2</sub>	–	–	783,4	1045
A <sub>3</sub>	8825	9352	П <sub>3</sub>	3510	5315	-5315	-5842
A <sub>4</sub>	224	180	П <sub>4</sub>	410,8	484	186,8	304

Баланс ООО «Арора СТК» является неликвидным, так как полученные неравенства имеют вид:

$$A_1 < P_1, A_2 > P_2, A_3 < P_3, P_4 > A_4 \text{ – на начало периода}$$

$$A_1 < P_1, A_2 > P_2, A_3 < P_3, P_4 > A_4 \text{ – на конец периода}$$

$A_1 - P_1 = -5911$  т.р., на начало и  $(-6583)$  т.р. на конец года, это свидетельствует о недостаточности наиболее ликвидных активов (денежных

средств) для оплаты срочной кредиторской задолженности на начало периода и усугублении ситуации на конец периода. Рассчитаем показатели по данным таблицы 23.

В 2015–2017 годы все показатели платежеспособности находятся ниже нормы. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году – 0,04 (при норме 0,2), в 2016 году – 0,08, в 2017 году – 0,0157. Промежуточный коэффициент покрытия в 2015 году равен 0,424 (при норме 0,2), в 2016 году – 0,215, в 2017 году – 0,176.

Коэффициент абсолютной ликвидности в размере 0,0157 означает, что на конец 2017 года лишь 1,57% (при норме 20%) краткосрочных обязательств ООО «Арора СТК» может быть погашено немедленно, т.е. уровень крайне низок.

Таблица 23 – Показатели платежеспособности ООО «Арора СТК», тыс.руб.

Показатели	Норма	2015	2016	2017	Абс.(+/-) 2016 к 2015	Абс.(+/-) 2017 к 2016
1 Денежные средства	–	220,6	476	103	255,4	–373
2 Краткосрочные финансовые вложения	–	–	–	–	–	–
3 Расчеты с дебиторами	–	2122,5	783,4	1045	–1339,1	261,6
4 Запасы и затраты	–	5587,7	8154,6	8522,2	+2566,9	3676
5 Краткосрочные кредиты и займы	–	–	–	–		–
6 Расчеты с кредиторами	–	5874	6057	6686	+183	+629
7 Коэффициент абсолютной ликвидности (1+2) : (5+6)	>0,2	0,04	0,08	0,0154	0,04	–0,064
8 Промежуточный коэффициент покрытия (1+2+3) : (5+6)	>1	0,42	0,22	0,176	0,21	–0,04
9 Общий коэффициент покрытия (1+2+3+4) : (5+6)	>2	1,44	1,61	1,48	0,17	–0,12

Значение коэффициента покрытия в 2017 году также значительно ниже нормы. Это означает, что на конец года предприятие, мобилизовав все свои оборотные средства, может погасить свои краткосрочные обязательства по ссудам и расчетам, после чего в активе предприятия останется оборотных средств на сумму 2984 тыс. руб.

Платежеспособность ООО «Ароза СТК» крайне низкая. В целом можно сделать вывод, что финансовое положение предприятия нестабильно, уровень платежеспособности низкий.

### 2.3.5 Анализ деловой активности

Анализ деловой активности позволяет оценить, насколько рационально и эффективно предприятие использует собственные и привлеченные средства в ходе финансово–хозяйственной деятельности.

Расчет показателей оборачиваемости, продолжительности операционного, финансового и производственного цикла представлен в таблице 24.

Таблица 24 – Показатели оборачиваемости ООО «Ароза СТК», доли ед.

Показатели	Формула расчета	2015	2016	2017
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	объем реал.продукции/ сред.величина обор.ср.	1,34	1,02	0,9718
Коэффициент закрепления оборотных средств	сред.величина обор.ср/ объем реал.продукции	0,73	0,98	1,029
Продолжительность одного оборота оборотных средств (дн.)	360/к–т обор–ти	268,6	353	370,44
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	объем реал.продукции/ сред.остаток дебит.зад.	5,4	13,1	9,765
Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности (дн.)	360/к–т обор–ти дебит. зад.	66,7	27,5	36,87
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	объем продаж / ср. величина ден. средств	52,04	21,54	99,07
Продолжительность одного оборота денежных средств (дн.)	360/к–т обор–ти денежных средств	6,92	16,7	3,63
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	объем продаж / ср. величина. кредит. зад.	2,08	1,748	1,56
Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности (дн.)	360/к–т обор–ти кредит.зад..	173,1	206	230,7
Коэффициент оборачиваемости запасов	объем реал.продукции/ сред.величина запасов	2,05	1,26	1,197
Продолжительность одного оборота запасов (дн.)	360/ к–т обор–ти запасов	176	285,7	300,75
Продолжительность операционного цикла (дн.)	пер.обор–ти З+пер.обор–ти ДЗ+пер.обор–ти ДС	249,62	329,9	341,25
Продолжительность производственного цикла (дн.)	пер.обор–ти З	176	285,7	300,75
Продолжительность финансового цикла (дн.)	пер.обор–ти З+пер.обор–ти ДЗ+пер.обор–ти КЗ	69,6	107,2	106,92

Анализ деловой активности ООО «Арора СТК» показал, что коэффициент закрепления растет, то есть уменьшается сумма оборотных средств, авансируемых на 1 рубль выручки от реализации продукции.

Показатель продолжительности 1 оборота оборотных средств свидетельствует об уменьшении эффективности использования оборотных средств, так как на 1 оборот в 2017 году по сравнению с 2016 годом возрос на 18 дней и составил 371 день, то есть оборачиваемость основных средств происходит больше чем за год.

Предприятие имеет эффективную политику работы с дебиторами, так как период оборота дебиторской задолженности в 2015 году составил 67 дней, в 2016 году – 28 дней, и в 2017 году – 37 дней, что в несколько раз ниже периода оборота кредиторской задолженности (в 2015 году – 172 дня, в 2016 году – 206 дней, в 2017 году – 231 день). Следовательно, организация в состоянии отвечать по своим обязательствам без просрочки платежей.

В ООО «Арора СТК» продолжительность операционного цикла в 2016 году составила 330 дней, в 2017 году составил 341 день, что на 11 дней больше уровня 2016 года. Продолжительность производственного (торгового) цикла возросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 110 дней, а в 2017 году на 15 дней и составила 301 день. Продолжительность финансового цикла в 2017 году составила 107 дней. В целом в 2017 году можно отметить неблагоприятную картину замедления оборачиваемости всей суммы оборотных средств, и как следствие – увеличение продолжительности операционного цикла до 341 дня, что крайне неблагоприятно сказывается на деловой активности и финансовом положении предприятия.

На предприятии ООО «Арора СТК» имеются убыточные товарные группы. Основной причиной низкой рентабельности, является низкий уровень наценки, который невозможно установить выше из-за высокой закупочной цены. Предприятие «Арора СТК» не является частью крупной



торговой сети, а розничным сетям поставщики предоставляют более выгодные цены, чем отдельным фирмам. Отдел закупок ООО «Арора СТК» сотрудничает с проверенными поставщиками, которые зарекомендовали себя на рынке. Но для снижения себестоимости и резерва снижения цен и получения прибыли необходимо пересмотреть условия работы поставщиками низкорентабельных товарных групп, и рассмотреть альтернативных поставщиков, для получения наиболее выгодных закупочных цен. Отделу закупок необходимо стремиться заключать договора непосредственно с производителями товаров. Это позволит исключить цепочки поставщиков и значительно упростить процедуру приемки, обеспечивает качество товара и конкурентные цены. Для этого руководителю закупок и логистики необходимо составить распоряжение, согласно которому, каждый категорийный менеджер должен предоставить по отдельным товарным группам альтернативных поставщиков для тех, с которыми заключены договора. Альтернатив должно быть, как можно больше. Категорийному менеджеру необходимо провести сравнительный анализ с выделением конкретных условий работы: цена, качество, доставка, условия оплаты.

При анализе системы ценообразования выявлено, что в ООО «Арора СТК» применяются различные скидки для повышения покупательского спроса. Менеджеры организации должны внимательно относиться к планированию и осуществлению контроля за скидками, потому что их величина оказывает влияние на прибыль. Снижения цены уменьшают величину получаемой в результате продажи товара прибыли. В связи с тем, что сложившаяся наценка и валовая прибыль представляют собой окончательную наценку розничного торговца, важно, чтобы их запланированная величина была как можно более близкой к величине первоначальной наценки. Первоначальная розничная цена на товар должна быть достаточно большой, чтобы покрыть запланированные суммы снижения цены и обеспечить, тем не менее, желаемую величину валовой прибыли и

сложившейся наценки. Поэтому скидки являются важным фактором в определении величины валовой прибыли и сложившейся наценки. Скидки снижают розничную цену, что вызывает уменьшение валовой прибыли, которое отражается в дальнейшем в уменьшении и/или потере прибыли.

Для ООО «Арора СТК» предлагается проводить постоянный анализ причин использования скидок и определять причины их применения. Нужно сводить к минимуму такие ситуации, когда необходимость использования скидок может быть вызвана ошибками при закупке товаров, ценообразовании и продаже.

Для недопущения таких ситуаций предлагаются следующие мероприятия:

– Ошибки при закупке товаров. Ошибки при закупке товаров могут вызвать в результате необходимость применения скидок. Это может происходить в случае закупки товаров не в том количестве, которое требуется для продажи. Ошибки при закупке товаров могут быть минимизированы при внимательном планировании продаж и закупок. Пробные закупки товара в небольших количествах до заказа крупных партий могут помочь устранить необходимость применения масштабных скидок.

– Ошибки при ценообразовании. Первоначальная розничная цена может быть установлена на слишком высоком или на слишком низком уровне. Если установлена слишком высокая цена на товар, потребитель может обратиться к товарам конкурентов с менее высокой ценой. Если установлена слишком низкая цена на товар, розничный торговец может потерять доходы, которые в этом случае получит другой продавец.

– Ошибки при продаже товаров. Основной ошибкой при продаже товаров, которая вызывает необходимость использования скидок, является неправильное размещение и представление изделий. Товары могут медленно раскупаться просто потому, что они размещены в плохо доступном, мало посещаемом покупателями месте. Невнимательное обслуживание может привести к последующему возврату товаров покупателями и вызвать

необходимость использования скидок. Возврат товаров может произойти после прохождения пика покупательского интереса. Большая часть возвращенных товаров продается со снижением цены.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Арора СТК» предприятию следует придерживаться в ценообразовании метода «издержки + прибыль» с ориентацией на конкурентов и дополнять эти методы исследованиями потребительских предпочтений и психологических восприятий цен на низкорентабельные товарные категории.

В дальнейшем организации стоит продолжать тенденцию снижения уровня издержек обращения. Введение протоколов согласования цен с поставщиками товаров поможет не только снизить издержки обращения, но и может послужить неплохим способом детального контроля за изменением закупочных цен, что имеет особое значение для планирования деятельности.

Внешние факторы не зависят от деятельности ООО «Арора СТК» и учитывают изменения общеэкономических процессов, условий в стране и за ее пределами. Внешние факторы определяются рынком, на котором работает фирма. Если на рынке существует сильная конкуренция, имеется большое количество товаров аналогичного качества, то фирма для его завоевания обычно устанавливает более низкие цены, иногда даже меньше полной себестоимости.

Для принятия окончательного решения по установлению цены необходимо хорошо знать положение на рынке, т.е. потребности покупателя.

Структура внешних факторов может быть представлена следующим образом:

- политическая стабильность в стране;
- обеспеченность основными ресурсами;
- масштабы государственного регулирования экономики и, соответственно, цен;
- общий уровень инфляции;
- внешнеэкономическая политика государства;

- совершенство налогового законодательства;
- характер спроса на продукцию (предпочтение потребителем высокого качества или низкой цены; сезонность покупательского спроса).

Факторы внешней среды, влияющие на процесс ценообразования на предприятии, можно представить в виде четырех основных групп: потребители, рыночная среда, участники каналов товародвижения, государство.

Внешние факторы оказывают большее влияние на цены товар, т.к. обеспеченность страны основными ресурсами, уровень конкуренции, государственное регулирование цен и экономики, налоговая политика, уровень инфляции оказывают огромное влияние на цену.

Основным показателем, снижающим рост прибыли в ООО «Арора СТК» является рост себестоимости. Если издержки обращения имеют динамику к снижению, то цена закупа товаров у поставщиков постоянно растет. Это заставляет организацию поднимать цену на товар выше рыночной цены, что снижает конкурентоспособность товаров, или снижать наценку и жертвовать частью своей прибыли.

Главное направление в совершенствовании работы магазина – это управление торговым ассортиментом, то есть деятельность, направленная на расширение доли удовлетворенного спроса.

Для этого ООО «Арора СТК» необходимо реализовывать ассортиментную и ценовую стратегии, позиционировать ассортимент относительно ассортимента ближайших конкурентов. Но, для того чтобы иметь возможность реализовать стратегические планы, розничному торговцу необходимо осуществлять текущие хозяйственные операции: закупку и хранение товаров, вести расчеты с поставщиками и потребителями, осуществлять выкладку и ротацию товаров и т. д. Таким образом, основой для успешной реализации ассортиментной стратегии служит успешная хозяйственная деятельность предприятия.

Итак, анализ имущественно–финансовой деятельности предприятия показал, что основные экономические показатели ООО «Арора СТК» изменяются неравномерно.

В большей части это связано с изменением конъюнктуры рынка, на котором работает предприятие и его конкуренты и общеэкономическими факторами в стране. В целом в 2017 году можно констатировать отрицательную динамику показателей, а финансовые результаты, такие, как объемы чистой прибыли уменьшаются более, чем в два раза.

При анализе структуры имущества выявлено, ООО «Арора СТК» наибольший удельный вес занимают оборотные средства: в 2017 году – 99,83%, все основные фонды представлены только инструментом, производственным и хозяйственным инвентарем, другие группы основных средств предприятие арендует.

Самую значительную часть оборотных средств в 2015–2017 годы занимают товары для перепродажи – более 80%, то есть наименее ликвидная часть оборотных активов.

Замедление оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности и денежных средств, повлияло на увеличение продолжительности операционного цикла до 341 дня, что крайне неблагоприятно сказывается на деловой активности и финансовом положении предприятия.

В структуре баланса наибольший удельный вес имеют оборотные активы: в 2015 году они составили 99,5%, в 2016 году – 99,78%, в 2017 году – 99,83%. Оборотные активы в основном, представлены товарными запасами, их доля в 2017 году – 81 %. Доля дебиторской задолженности в 2015 году – 25,3% , в 2016 году – 7,75%, в 2017 году – 9,9%, то есть имеет в 2017 году также тенденцию к росту.

В пассивах предприятия наибольший удельный вес занимает заемный капитал (более 80%), доля собственных средств в структуре пассива в 2015 году – 2,45%, в 2016 году – 3,97%, в 2017 году – 4,5%, что негативно

сказывается на финансовой устойчивости предприятия: предприятие полностью зависимо от привлеченных (заемных) средств.

Чистая прибыль предприятия ООО «Арора СТК» в 2017 году составила 73,2 тыс. руб., что на 122,9 тыс. руб. ниже уровня 2016 года. Прибыль от продаж товаров в 2017 году составила 339,5 тыс. руб.

На протяжении 2015–2017 годов наблюдается уменьшение всех показателей рентабельности, что обусловлено, прежде всего снижением прибыли от продаж в 2017 году. Рентабельность продаж снизилась с 2,49% в 2015 году до 0,72% в 2017 году, рентабельность собственного капитала снизилась с 57,85% в 2015 году до 15,41% в 2017 году, рентабельность активов итак имеет очень низкое значение, а также снижается с 1,42% в 2015 году до 0,67% в 2017 году.

Показатели, характеризующие ликвидность активов находятся ниже нормативных значений и имеют тенденцию к снижению. Коэффициент абсолютной ликвидности в размере 0,0157 означает, что на конец 2017 года лишь 1,57% (при норме 20%) краткосрочных обязательств ООО «Арора СТК» может быть погашено немедленно, т.е. уровень крайне низок.

Все основные показатели финансовой устойчивости предприятия свидетельствуют о неустойчивости финансовой ситуации: предприятие полностью зависимо от заемного капитала, который в 2017 году превышает собственный в 8,4 раза. Платежеспособность ООО «Арора СТК» крайне низкая.

Содержанием хозяйственной деятельности является обеспечение процесса реализации всеми необходимыми ресурсами и организация торгово–технологического цикла в целом: разработка и совершенствование технологии управления; осуществление коммерческих операций; проведение операций товародвижения; осуществление всех видов расчетов; обеспечение технического обслуживания процесса реализации; обеспечение его финансовыми ресурсами, персоналом и т.д.

Для ООО «Арора СТК» необходимо использовать принципы

организации оперативных процессов в магазине: обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров; создание наилучших условий выбора товаров, экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания; соответствие технологии современному научно–техническому уровню, использование передовой техники, прогрессивных трудовых процессов; достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, снижения издержек обращения; сохранение физико–химических свойств товаров.

Сильные внутренние стороны ООО «Арора СТК»: наличие единого собственника; значительный опыт работы на рынке в сфере предоставления услуг; выгодное месторасположение магазина.

Внутренние угрозы: невысокая заработная плата; нехватка квалифицированного персонала; финансовые ограничения; низкая рекламная организация

Внешние угрозы ООО «Арора СТК»: возрастающая конкуренция (низкие цены, более выгодные условия); внешние угрозы (налоги); усиление маркетинговых действий конкурентами.

Внешние возможности: создание системы мотивации персонала; увеличение заработной платы, привлекающей персонал; увеличение рекламного бюджета; открытие новых филиалов.

В целом систему управления на предприятии можно охарактеризовать как управление по результатам, так как планирование на предприятии присутствует, хотя и довольно минимальное (планируется товарооборот, фонд заработной платы). В ходе анализа ООО «Арора СТК» был выявлен ряд достоинств фирмы: удобное месторасположение, наличие парковки, магазин воспринимается как просторный, довольно уютный.

Итак, нами в ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

1) проблемы состояния и использования ресурсов предприятия:

– увеличивается доля товарных запасов в общей структуре оборотных средств;

– имеется неравномерность поставок основных групп товаров, узость ассортиментных позиций (необходимо уточнение ассортимента с учетом специфики района); недостаточный учет сезонных факторов;

2) проблемы управления состоянием и использованием трудовых ресурсов:

– недостаток квалифицированных кадров;

– прежде всего повременная оплата труда с отсутствием премий, неразвитость мотивационной составляющей в оплате труда.

– недостаточный акцент на повышение квалификации персонала (необходимо повышать быстроту обслуживания, культуру обслуживания и т.д.).

3) имеются следующие недостатки финансового состояния ООО «Арора СТК»:

– наблюдается уменьшение собственных оборотных средств;

– уменьшение ликвидности баланса;

– имеется зависимость от заемного капитала, наблюдается рост краткосрочных заемных средств;

– замедляется оборачиваемость дебиторской задолженности.

4) имеются следующие недостатки коммерческой деятельности:

– работы необходимо оптимизировать;

– отсутствие анализа спроса, изучения покупательской способности;

– неравномерность поставок основных групп товаров.



## **2.4 Анализ товарного ассортимента ООО «Арора СТК»**

### **2.4.1 ABC–анализ товарных запасов ООО «Арора СТК»**

ABC–анализ – это анализ ассортимента, объема продаж различным группам потребителей, товарных запасов путем деления их на три класса, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль предприятия: А – наиболее ценные, В – промежуточные, С – наименее ценные. ABC–анализ проводится в следующей последовательности.

Ассортимент строительных материалов ООО «Арора СТК» постоянно расширяется вследствие освоения промышленностью новых товаров, а также за счет поступления на рынок импортных товаров. Ассортимент характеризуется сложностью и многообразием входящих в него групп, видов и разновидностей товаров. Широта, глубина и насыщенность торгового ассортимента строительных материалов, особенности спроса на них обслуживаемого контингента обуславливают специфику организации торговли данным видом товаров.

Формирование ассортимента на торговом предприятии ООО «Арора СТК» должно включать систематическую работу по принятию решений по разработке и управлению товарами. При выполнении этой коммерческой функции менеджеры ООО «Арора СТК» не всегда учитывают тот факт, что ассортимент должен не пассивно отражать предъявляемый спрос, а оказывать активное воздействие на него, расширять потребности, повышать уровень и культуру потребления клиентов. Грамотное формирование ассортимента на исследуемом предприятии позволяет оптимально скоординировать совокупность товаров в соответствии с потребностями населения в зоне обслуживания.

Все товарные группы на ООО «Арора СТК» делятся на товарные подгруппы, объединенные по признаку производственного происхождения. Например, товарная группа металлических материалов и изделий делится на подгруппы: сталь, балки, швеллеры, черепица металлическая, проволока,

сетка стальная, метизы, трубы водо–газопроводные; группа древесные материалы и изделия состоит из подгрупп: круглые лесоматериалы хвойных и лиственных пород, пиленные лесоматериалы хвойных и лиственных пород, столярные изделия, детали деревянные фрезерованные, листовые лесоматериалы.

Товарные подгруппы на ООО «Арора СТК» состоят из видов. Под видом понимается ассортимент разных по назначению товаров одного наименования. К примеру, подгруппа круглые лесоматериалы хвойных и лиственных пород состоит из следующих видов товаров: пиловочник, стройлес, подтоварник, столбики для изгороди, жерди; детали деревянные фрезерованные – доски для покрытия полов, облицовка, плинтусы, наличники, раскладки (штапик), паркет.

Внутривидовые различия товаров обусловлены маркой, сортом, оформлением и другими признаками, т.е. имеет место подразделение на разновидности. Кроме того, товарный ассортимент характеризуется его шириной, насыщенностью, глубиной и гармоничностью.

Под шириной понимается общая численность ассортиментных групп и наименований.

Под насыщенностью подразумевается общее число составляющих ассортиментную группу (в группу санитарно–технического оборудования на ООО «Арора СТК» входят раковины, мойки, умывальники, ванны, души, унитазаы, бачки для унитазов, сиденья для унитазов, крепления к сиденьям унитазов, краны водоразборные, краны–смесители, сифоны, вентили, кронштейны, биотуалеты и т.д.)

Глубокий ассортимент предполагает разновидности предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы (сталь: мелкосортная, среднесортная, крупносортная, тонколистовая толстолистовая, катанная, кровельная, оцинкованная).

Под гармоничностью понимается степень близости между товарами отдельных групп с точки зрения их конечного использования. Вся сово-

купность перечисленных товаров составляет ассортимент строительных материалов.

Формирование ассортимента на ООО «Арора СТК» происходит под влиянием множества факторов, к которым относятся: предъявляемый покупателями спрос; производство потребительских товаров. Спрос является движущей силой в процессе формирования ассортимента, а производство призвано удовлетворять его. Но грамотное формирование невозможно без знаний этого спроса, на который оказывают влияние социальный состав населения и характер его трудовой деятельности, уровень культуры и уровень денежных доходов, географические особенности региона, цена на товары, мода, исторические традиции и обычаи и др.

ABC – анализ на ООО «Арора СТК» включает следующие этапы.

1 Выбор объекта анализа (ассортиментная группа/подгруппа, номенклатура в целом, поставщики, клиенты). Возможна детализация направлений анализа по каналам сбыта, рыночным сегментам.

2 Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта, – средний товарный запас, руб.; объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт., и т. п.

Найти единственный параметр, однозначно отражающий позицию анализируемых товаров, представляет сложную задачу. Этот выбор зависит от целого ряда факторов: типа предприятия, скорости товарооборота, сезонности спроса и др. Вследствие этого эмпирическим путем можно попробовать использовать различные параметры и даже выделить группы ABC на основе последовательного применения нескольких параметров, скажем, количества отгруженных заказов, дохода, количества единиц продаж. В итоге могут быть выделены интегральные группы А, В, С. Предварительно весь возможный набор параметров анализа для выбора наиболее предпочтительных из их числа может быть проранжирован по их важности.

3 Составление рейтингового списка объектов по убыванию значимости параметра (вверху располагаются товары, приносящие, скажем, наибольшую долю оборота; внизу списка – приносящие наименьшую).

4 Определение групп А, В и С. Для определения принадлежности выбранного объекта к группе необходимо:

а) определить величину параметра (например, объема продаж) для выбранных единиц объекта анализа (например, для каждой ассортиментной позиции выбранной ассортиментной группы);

б) рассчитать величину параметра для выбранных единиц накопительным итогом путем прибавления величины параметра к сумме предыдущих оценок, то есть определить долю параметра в суммарной оценке;

в) присвоить названия групп выбранным объектам.

Рекомендуемое распределение:

– Группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы значений параметров.

– Группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80% от общей суммы значений параметров.

– Группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 до 100% от общей суммы значений параметров.

Проведем ABC–анализ по данным таблицы 25.

Таблица 25 – ABC–анализ на основе результатов деятельности ООО «Арора СТК» за 1 квартал 2018 г., тыс. руб.

Товарная группа	Объем продаж январь	Объем продаж февраль	Объем продаж март	Итого объем продаж I квартал	Доля в обороте	Доля накопительным итогом	Группа
Ламинат	1980	1975	2200	6155	27,6	27,6	А
Паркетная доска	1091	1400	1300	3791	17	44,6	А
ПВХ–плитка	750	800	1126	2676	12	56,6	А

Окончание таблицы 25

Товарная группа	Объем продаж январь	Объем продаж февраль	Объем продаж март	Итого объем продаж 1квартал	Доля в обороте	Доля накопительным итогом	Группа
Массивная доска	590	620	1020	2230	10	10	В
Химия для ухода	700	800	507	2007	9	19	В
Террасная доска	580	590	614	1784	8	27	В
Обои	150	342	400	892	4	4	С
Противомоскитная группа	140	120	186	446	2	6	С
Профессиональная пена, силиконы	135	111	200	446	2	8	С
Сухие строительные смеси	120	190	136	446	2	10	С
Цемент	125	193	16,5	334,5	1,5	11,5	С
Клеи, лаки	80	90	97,6	267,6	1,2	12,7	С
Кафельная плитка	85	93	67,3	245,3	1,1	13,8	С
Сантехника и аксессуары	82	95	46	223	1,0	14,8	С
Двери	90	20	68,4	178,4	0,8	15,6	С
Краски	20	23	68,5	111,5	0,5	16,1	С
Электроосветительное химия для ухода и массивная доска	15	15	36,9	66,9	0,3	16,4	С

Таким образом согласно таблицы 25 товары, которые попадают в группу А – ламинат, паркетная доска, ПВХ–плитка, данная группа товаров занимает 56,6% от всего товарооборота предприятия, товары группы В – массивная доска, химия для ухода, террасная доска, данная группа занимает удельный вес 27% от суммы товарооборота компании; все остальные товары относятся к категории С – 16,4%, это: обои, профессиональная пена, силиконы, сухие строительные смеси, цемент, клеи, лаки, кафельная плитка, сантехника и аксессуары, двери, краски, электроосветительное химия для ухода и массивная доска). Группе А необходимо уделять особое внимание, постоянно использовать процедуры контроля (мониторинга) и планирования. Небольшие изменения показателей рентабельности, оборачиваемости, цен для этой группы могут привести к значимым изменениям в финансовых показателях предприятия. Вследствие этого возможен ежедневный

мониторинг товаров группы А, особенно когда отлажена технология проведения такого анализа. Что касается групп В и С, то каждый день поассортиментно данные позиции анализировать не имеет смысла. Однако для создания видимости разнообразия ассортимента желательно иметь в наличии несколько ассортиментных позиций по каждой группе.

Таким образом, номенклатура строительных материалов и изделий весьма обширна и разнообразна. Производство их в основном узкоспециализированное и для формирования торгового ассортимента наиболее приемлема складская форма товародвижения. Для рационального формирования ассортимента в торговой сети рекомендуется учитывать фактор комплексности спроса покупателей.

#### **2.4.2 XYZ–анализ товарных групп с выявлением товаров группы Z**

XYZ–анализ позволяет проводить классификацию товаров на основе сравнения стабильности объема их продаж. Целью анализа является прогнозирование стабильности тех или иных объектов исследования, например стабильности продаж отдельных видов товаров, колебания уровня спроса.

В основе XYZ–анализа лежит определение коэффициентов вариации для анализируемых параметров. Коэффициент вариации – это отношение среднеквадратического отклонения к среднеарифметическому значению измеряемых параметров и вычисляется по формуле :

$$v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \cdot \frac{1}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.2)$$

где  $x_i$  – объем продаж по товару за  $i$  –й период;

$\bar{x}$  – среднее значение объема продаж по анализируемому товару;

$n$  –число периодов.

Значение квадратного корня есть не что иное, как стандартное отклонение вариационного ряда. Чем больше значение стандартного

отклонения, тем дальше от среднеарифметического значения находятся анализируемые значения. Если стандартное отклонение при анализе продаж одного товара равно 15, а у другого товара – 30, это значит, что ежемесячные продажи в первом случае ближе к среднемесячному значению и они более стабильны, чем во втором. Если стандартное отклонение равно 20, то при среднеарифметических значениях 100 и 100 000 это будет иметь существенно разный смысл. Поэтому при сравнении вариационных рядов между собой используют коэффициент вариации. Коэффициенты вариации 20 и 0,2% позволяют понять, что во втором случае значения анализируемых параметров значительно меньше отличаются от среднеарифметического значения.

XYZ–анализ проводится в следующей последовательности.

1 Определение объекта анализа: клиент, поставщик, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица и т. п.

2 Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта: средний товарный запас, руб.; объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт., и др.

Чаще всего для анализа используются стоимостные показатели продаж. Товарные запасы – результат действия множества факторов. Запас на складе может существенно зависеть от установленной периодичности поставок, от размера минимальной или максимальной партии, обеспечиваемой поставщиком, от наличия складских площадей. В любом случае выбор параметра для анализа лучше проводить экспериментальным путем, сравнивая результаты, полученные при применении различных параметров.

Первые два шага XYZ–анализа совпадают с этими же шагами для ABC–анализа.

3 Определение периода и количества периодов, по которым будет проводиться анализ: неделя, декада, месяц, квартал/сезон, полугодие, год.

Используя XYZ–анализ, надо помнить о надежности полученных результатов, которая возрастает при увеличении используемого объема

информации. Исходя из этого, число исследуемых периодов должно быть не менее трех.

4 Группирование объектов анализа в соответствии с возрастанием коэффициента вариации параметров.

Категория Y – товары, характеризующиеся некоторыми колебаниями потребности в них (например, сезонными) и средними возможностями их прогнозирования. Значение коэффициента вариации – от 10 до 25%.

Категория Z – товары, продажи которых нерегулярны и плохо предсказуемы, точность прогнозирования невысокая. Значение коэффициента вариации – свыше 25%.

Проведем XYZ–анализ для компании ООО «Анора СТК», временной ряд – двенадцать месяцев 2017 года (таблица 26).

Таблица 26 – XYZ–анализ товарных групп ООО «Анора СТК», тыс. руб.

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Сумма за год	Среднее значение	$\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$	Коэфф. вариации
Товар 1	6 155	8 172	8 048	5 790	28 165	2 347	2 123 211	18,7
Товар 2	3 791	3 870	4 890	4 797	17 348	1 446	567 465	9,7
Товар 3	2450	3 305	3 500	2990	12 245	1 020	543 823	21,8
Товар 4	2230	3 225	2 700	2051	10 205	850	987 588	35,2
Товар 5	1712	2259	2545	2668	9 184	765	288 831	21,2
Товар 6	1784	2580	2445	1355	8 164	680	378 589	27,3
Товар 7	892	1060	980	1150	4 082	340	127 804	31,7
Товар 8	396	577	620	448	2 041	170	26 440	28,8
Товар 9	446	552	583	460	2 041	170	10 507	18,2
Товар 10	446	683	626	286	2 041	170	36 283	33,8
Товар 11	416	376	402	337	1 531	128	6 495	19
Товар 12	268	350	346	261	1 225	102	3 784	18,2
Товар 13	245	339	270	269	1 123	94	4 530	21,7
Товар 14	223	283	301	214	1 021	85	4 333	23,3
Товар 15	178	258	196	184	816	68	9 314	42,8
Товар 16	112	233	123	43	510	43	11 428	75,8
Товар 17	59	143	73	28	303	25	4 584	80,8
Итого	21 803	28 264	28 648	23 330	102 045			

Результаты группировки товара в соответствии с XYZ–анализом приведены в таблице 27.



Таблица 27 – Группировки товара в соответствии с XYZ–анализом, тыс. руб.

	Сумма за год	Среднее значение	$\sum_{i=1} (x_i - \bar{x})^2$	Коэфф. вариации	Категория XYZ
Товар 1	28 165,0	2 347	2 123 211	19	Y
Товар 2	17 348,0	1 446	567 465	10	X
Товар 3	12 245,0	1 020	543 823	22	Y
Товар 4	10 205,0	850	987 588	35	Z
Товар 5	9 184,0	765	288 831	21	Y
Товар 6	8 164,0	680	378 589	27	Z
Товар 7	4 082,0	340	127 804	32	Z
Товар 8	2 041,0	170	26 440	29	Z
Товар 9	2 041,0	170	10 507	18	Y
Товар 10	2 041,0	170	36 283	34	Z
Товар 11	1 531	128	6 495	19	Y
Товар 12	1 225	102	3 784	18	Y
Товар 13	1 123	94	4 530	22	Y
Товар 14	1 021	85	4 333	23	Y
Товар 15	816	68	9 314	43	Z
Товар 16	510	43	11 428	76	Z
Товар 17	303	25	4 584	81	Z
Итого	102 045				

Как показал анализ, товарами, попадающими в категорию X, является только товар 2 – паркетная доска. Товарами, попадающими в категорию Y, являются: товар 1, товар 3, товар 5, товар 9, товар 11, товар 12, товар 13, товар 14. Все остальные товары попадают под категорию Z.

XYZ–анализ представляет интерес для дистрибьюторов и производителей, имеющих свои склады, каким и является исследуемое предприятие ООО «Арора СТК».

Любая закупка ООО «Арора СТК» связана с большими издержками для компании (логистика, хранение и т. д.), а также с прямыми рисками, например списанием товара по сроку годности.

Ведение точной сбалансированной закупки является приоритетной задачей предприятия. Применяя XYZ–анализ в отношении своих клиентов, можно строить прогноз продаж на будущие периоды, разрабатывать специальные программы для постоянных лояльных (не подверженных различным всплескам заказов) клиентов, а также проводить мероприятия по переводу клиентов из групп Y, Z в группу X.

Таким образом, применение XYZ–анализа позволяет разделить весь ассортимент на группы в зависимости от стабильности продаж. По полученным результатам целесообразно провести работу по выявлению и устранению основных причин, влияющих на стабильность и точность прогнозирования продаж. При комплексном анализе управления товарными ресурсами наиболее продуктивно совмещение результатов ABC– и XYZ–анализа.

### **3 Обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Арора СТК»**

#### **3.1 Совмещение ABC– и XYZ – анализа**

Для совмещения полученных результатов строим совмещенную матрицу. Наиболее простой вариант совмещения – это отсортировать оба файла с результатами анализа по индексному полю, затем скопировать столбец с группами из одного файла в другой. Лучше из XYZ в ABC, так как фактическое значение доли оборота объекта имеет больше практического смысла, чем коэффициент вариации.

В результате данного совмещения по двум показателям – степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ).

На результаты хозяйственной деятельности ООО «Арора СТК» большое влияние оказывает также уровень организации коммерческой работы, разнообразие и эффективность выполнения коммерческих функций, как прямо и непосредственно участвующих в формировании дохода предприятия, так и косвенно влияющих на их величину.

В условиях рыночных отношений и формирования конкурентной среды важно определить верное направление в выборе товарного профиля торгового предприятия и того ассортимента товаров, который приведет к желаемому успеху. Продавцы ООО «Арора СТК» должны знать свойства товара, его способности удовлетворять конкретные потребности, его классификационных признаков могут способствовать эффективному осуществлению такой важной коммерческой функции, как формирование ассортимента.

Товары групп А и В обеспечивают основной товарооборот компании. Поэтому необходимо, чтобы они постоянно были в наличии. Общепринятой является практика, когда по товарам группы А создается избыточный страховой запас, а по товарам группы В – достаточный. Использование XYZ–

анализа позволяет разработать более точную ассортиментную политику и за счет этого снизить суммарный товарный запас. В таблице 28 представлено совмещение результатов ABC– и XYZ–анализа.

Таблица 28 – Совмещение ABC– и XYZ–анализа

Товарная группа	Объем продаж январь	Объем продаж февраль	Объем продаж март	Доля в обороте	Доля накопительным итогом	A, B, C группа	X, Y, Z группа	Совмещение
Ламинат	1980	1975	2200	27,6	27,6	A	Y	AY
Паркетная доска	1091	1400	1300	17	44,6	A	X	AX
ПВХ–плитка	750	800	1126	12	56,6	A	Y	AY
Массивная доска	590	620	1020	10	10	B	Z	BZ
Химия для ухода	700	800	507	9	19	B	Y	BY
Террасная доска	580	590	614	8	27	B	Z	BZ
Обои	150	342	400	4	4	C	Z	CZ
Противомоскитная группа	140	120	186	2	6	C	Z	CZ
Профессиональная пена, силиконы	135	111	200	2	8	C	Y	CY
Сухие строительные смеси	120	190	136	2	10	C	Z	CZ
Цемент	125	193	17	1,5	12	C	Y	CY
Клеи, лаки	80	90	98	1,2	13	C	Y	CY
Кафельная плитка	85	93	67	1,1	14	C	Y	CY
Сантехника и аксессуары	82	95	46	1,0	15	C	Y	CY
Двери	90	20	68	0,8	16	C	Z	CZ
Краски	20	23	69	0,5	16	C	Z	CZ
Электроосветительная химия для ухода и массивная доска	15	15	37	0,3	16	C	Z	CZ

Товары группы AX и VX отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары группы AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность продаж, и, как следствие, для того чтобы обеспечить их постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Товары группы AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью продаж. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного

страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится.

По товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов. Часть товаров нужно перевести на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, по части товаров необходимо обеспечить более частые поставки, выбрать поставщиков, расположенных близко к складу (и снизить тем самым сумму страхового товарного запаса), повысить периодичность контроля, поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании и т. п.

Товары группы С составляют до 80% ассортимента компании. Применение XYZ-анализа позволяет сильно сократить время, которое менеджер тратит на управление и контроль над товарами данной группы.

По товарам группы СХ можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас.

По товарам группы СУ можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании возможностей.

В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет убытки. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся.

Матрицу совмещенного анализа можно также применять для рационализации использования труда сотрудников. Товары категории АХ должны обслуживаться самыми опытными и квалифицированными сотрудниками, а группу товаров, попавших в категорию CZ, можно доверить новичкам. Им будет несложно работать с категорией, где заказы происходят

реже, допуски по отклонениям выше и жестко лимитируется лишь сумма, расходуемая на данную товарную позицию за определенный период.

### **3.2 Мероприятия по повышению эффективности предприятия**

Как показало совмещение ABC– и XYZ–анализа в ООО «Арора СТК» основными неликвидными товарами группы CZ являются европейской краски дорогого ряда – класса премиум, банки весом 5 и более кг. в ассортименте.

Так как потребление красок носит сезонный характер, а клиент имеет выбор среди множества оптово–розничных предприятий г. Владивостока, произошло «затоваривание» рынка.

ООО «Арора СТК» необходимо избавиться от неликвидных товаров. Для этого необходимо обязательно сопоставить цены на рынке на данные товары, если у конкурентов ниже цена, то она станет более привлекательной для покупателей, и высока вероятность, что они будут покупать данный товар у конкурента.

Поэтому сначала необходимо проверить цену предприятий–конкурентов и установить цены для распродажи товаров ниже, необходимо запустить рекламную акцию.

Далее, необходимо пересмотреть свои контракты с поставщиком и проверить возможность возврата поставщику товара. Особенно, это относится к сезонному товару. Ближе к концу сезона необходимо оценить возможные продажи по таким товарам и организовать возврат поставщику.

Важно в последующих договорных отношениях обязательно прописывать условия возврата товара: время нахождения в продаже, после которого поставщик обязуется забрать остатки товара, и точный срок, за который поставщик согласует данный вопрос и вернет денежные средства, либо произведет обмен на нужный товар. Такие условия особенно важно прописывать для товара с ярко выраженным сезонным и нерегулярным спросом, а так же на новинки, в случае отсутствия спроса на которые можно

будет быстро их вернуть. Именно эти категории часто становятся неликвидами. Если вернуть товар поставщику нет возможности, необходимо стимулировать продажи товаров, остатки которых превышают максимальный уровень. Способ стимулирования зависит от товара, самый распространенный – это распродажи.

Распродажа – реализация какого-либо товара по сниженным ценам; организованный процесс снижения цен на товары разных категорий, целью которого является освобождение складских и торговых площадей для поступления нового товара. Также зачастую происходит при закрытии/ликвидации торгового заведения. Неликвидные товары можно использовать в качестве подарков при покупке товаров с высокой наценкой или для стимулирования продаж других товаров.

Инвентаризация выявила сумму неликвидных товаров (европейские краски упаковка 5 кг) группы «CZ» 539,5 тыс. руб. или 6,3% от общей суммы товарных запасов предприятия на 01.01.2018 г.

Распродажа данных товаров позволит получить свободные денежные средства, тем самым улучшив ликвидность предприятия, увеличит общую оборачиваемость запасов.

Сокращение товарного запаса предприятия ведет к освобождению складских помещений, и, как следствие, к сокращению расходов на их содержание.

Договор аренды нужно будет пересмотреть в сторону уменьшения арендной площади на 100 кв. м. и суммы  $400 \text{ кв.м.} * 400 \text{ руб./кв. м.} = 160 \text{ тыс. руб.}$  в месяц, то есть 1 920 тыс. руб. в год.

После того как определены излишки и снижены уровни запаса, необходимо создать систему управления запасами, при которой в дальнейшем не будут возникать неликвиды.

Рассчитаем эффективность проведения акции – продажа товара группы «CZ» – двери Agua Zardo.

Таблица 29 – Продажи без акции и план продаж на акцию

Менеджер отдела продаж	Факт продаж августа 2016	Факт продаж июнь 2017	Факт продаж июль 2017	Ср.знач. продаж	Кэффци. сезонности август 2017	Плановый прирост по акции	Продажи август 2017 без акции	Продажи август 2017 план по акции
Степанов М.П.	20	25	22	24	1,1	20%	26	31
Токарева М.Н.	31	22	27	25	1,1	20%	27	32
Рудьков А.Н.	28	25	30	28	1,1	20%	30	36
Вархамова Н.Н.	18	20	24	22	1,1	20%	24	29
Карпов О.И.	17	22	25	24	1,1	20%	26	31
Павлов Э.Р.	20	25	28	27	1,1	20%	29	35
Итого	134	139	156	148	1,1	20%	162	195

Этап 1 Расчет затрат на проведение акции: продажа дверей Agua Zardo с рекламной компанией «Море и солнце в подарок».

Затраты: рекламное объявление на информационном портале г. Владивостока «Фарпост»: 3000 руб. и затраты на приз «путевки на двоих на базу отдыха в Приморье» на сумму 47 000 руб.

Этап 2 Расчет продаж без акции и план продаж на акцию

Расчет результатов без проведения акции представлен в таблице 30.

Таблица 30 – Продажи без акции

Менеджер отдела продаж	Себестоимость за единицу акционного товара, руб.	Продажная цена за ед., руб.	Маржа %	Продажи без акции, шт.	Себестоимость без акции, руб.	Продажи без акции, руб.	Валовая маржа без акции, руб.
Степанов М.П.	20000	29999	33,33	26	517000	775474	258474
Токарева М.Н.	20000	29999	33,33	27	539000	808473	269473
Рудьков А.Н.	20000	29999	33,33	30	605000	907470	302470
Вархамова Н.Н.	20000	29999	33,33	24	484000	725976	241976
Карпов О.И.	20000	29999	33,33	26	517000	775474	258474
Павлов Э.Р.	20000	29999	33,33	29	583000	874471	291471
Итого			33	162	3245000	4867338	1622338

4 Расчет плана продаж по акции представлен в таблице 31.

Плановый прирост продаж 20%.

Скидка по акции на продукцию 0%.



Таблица 31– Расчет плана продаж по акции

Менеджер отдела продаж	Себестоимость за единицу акционного товара, руб.	Продажная цена за ед., руб.	Маржа %	Продажи по акции, шт.	Себестоимость, руб.	Продажи по акции, руб.	Валовая маржа, руб.
Степанов М.П.	20000	29999	33,33	31	620400	930569	310169
Токарева М.Н.	20000	29999	33,33	32	646800	970167,7	323368
Рудьков А.Н.	20000	29999	33,33	36	726000	1088963,7	362964
Вархамов а Н.Н.	20000	29999	33,33	29	580800	871171	290371
Карпов О.И.	20000	29999	33,33	31	620400	930569	310169
Павлов Э.Р.	20000	29999	33,33	35	699600	1049365	349765
Итого			33	194,7	3894000	5840805	1946805

Этап 5 Анализ факта продаж по акции

Таблица 32 – Факт продаж по акции

Менеджер отдела продаж	Себестоимость за единицу акционного товара, руб.	Продажная цена за ед., руб.	Маржа %	Факт продаж августа 2017, шт.	Себестоимость, руб.	Продажи по акции, руб.	Валовая маржа, руб.
Степанов М.П.	20000	29999	33,33	30	600000	899970	299970
Токарева М.Н.	20000	29999	33,33	31	620000	929969	309969
Рудьков А.Н.	20000	29999	33,33	33	660000	989967	329967
Вархамова Н.Н.	20000	29999	33,33	28	560000	839972	279972
Карпов О.И.	20000	29999	33,33	26	520000	779974	259974
Павлов Э.Р.	20000	29999	33,33	26	520000	779974	259974
Итого			33	174	3480000	5219826	1739826

Этап 6 Расчет эффективности акции

План–факторный анализ результатов акции представлен в таблице 33.

Таблица 33 – План–факторный анализ результатов акции

Показатель	Продажи без акции	План по акции	Результат с акцией	Выполнение плана по акции %
Объем продаж, шт.	162	195	174	89
Объем продаж, руб.	4867338	5840805	5219826	89
Валовая маржа, руб.	1622338	1946805	1739826	89
Расходы на акцию, руб.	0	50000	50000	100
Результат по валовой прибыли, руб.	1622338	1896805	1689826	89
Маржа, %	33	33	33	100

В ходе анализа выяснилось, что для повышения эффективности продаж и снижения доли товарных запасов, для предприятия будет целесообразно применить продажу неликвидных товаров по акции с наименьшими затратами. Прирост валовой прибыли составит 67 488 руб. (1689826–1622338), что свидетельствует об эффективности проведения акций.

После внедрения мероприятий можно ожидать следующие изменения (таблица 34).

Таблица 34 – Мероприятия и эффект

Мероприятие	Эффект		
	Запасы	Затраты	Продажи
Использование метода ABC, XYZ,	1 выявление наиболее важных групп товаров 2 Недопущение роста неликвидных неходовых товаров 3 ускорение оборачиваемости товаров		
Продажа по акциям			1 Увеличение объемов продаж на 353 тыс. руб. 2 Увеличение прибыли на 67,5 тыс. руб.
Продажа неликвидных товаров	1 Уменьшение суммы товарных запасов на 5 395 тыс. руб.	1 Уменьшение затрат предприятия за счет уменьшения арендной платы на 160 тыс. руб. в месяц или 1 920 тыс. руб. в год	
Итого по всем мероприятиям	Сумма запасов снизится на 5395 тыс. руб.	Затраты предприятия уменьшатся на 1 920 тыс. руб. в год	Объем продаж возрастет на 353 тыс. руб. Прибыль возрастет на 2773 тыс. руб.

Использование совмещенного ABC и XYZ–анализа позволит:

- 1) повысить эффективность системы управления товарными ресурсами;
- 2) повысить долю высоко прибыльных товаров без нарушения принципов ассортиментной политики;
- 3) выявить ключевые товары и причины, влияющие на количество товаров, хранящихся на складе;
- 4) перераспределить усилия персонала в зависимости от его квалификации и имеющегося опыта.

## Заключение

В современных условиях предприятия ориентированы не только на структурное и организационное развитие, но и на повышение эффективности коммерческой деятельности.

Строительство – сложный комплексный механизм. Основными участниками строительства являются: инвесторы, заказчики–застройщики, проектные организации, строительно–монтажные предприятия, предприятия строительной индустрии, транспортные организации.

Строительство как отрасль экономики участвует в создании основных фондов для всех отраслей национального хозяйства. Наибольший объем жилищного строительства застройщиками приходится на город Владивосток (74,7% совокупной площади жилых единиц). До конца 2018г. застройщики планируют ввести в эксплуатацию 86 597 м<sup>2</sup> жилья. Наибольшая доля жилищного строительства приходится на дома высотой 9–12 этажей, что составляет 31,6% от всей площади строящегося жилья. Доля высотного строительства (25 и более этажей) в Приморском крае составляет 24,5%. Наиболее распространенным материалом стен строящихся домов во Владивостоке является монолит. Из него возводится 61,9% от всей площади жилищного строительства. Средняя площадь жилой единицы, строящейся в Приморском крае, составляет 51,0 м<sup>2</sup>.

Развитие экономики любого муниципального образования и страны в целом во многом зависит от демографических процессов. Строительный сектор России и в г. Владивостоке переживает непростые времена. А ведь именно он считается одним из образующих в экономике страны. При этом не секрет, что строительная отрасль и ее развитие во многом зависят от ряда факторов, среди которых: юридические; экономические; организационные; производственные; климатические и пр.

Так по данным Территориального органа Федеральной государственной статистики по Приморскому краю на 2017 год количество

организаций в г. Владивостоке составляет 5729. А вот объемы работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям сократились. Строительные материалы относятся к товарам инвестиционного назначения, то есть спрос на них связан со строительством и ремонтом объектов.

За 2016 года снизилось производство строительного сырья (–4,3% г/г) и базовых строительных материалов (–8%). Особенно сильно сократился выпуск дешевого силикатного кирпича (–40,5% г/г), железобетонных изделий (–20%), цемента (–13,7%) и керамического кирпича (–13,5%), то есть материалов, применяемых при возведении стен, опор мостов и несущих конструкций.

На рынке строительных и отделочных материалов прогнозируются следующее развитие событий: привлекательным сегментом для производителей стройматериалов остаются конечные потребители (розничные продажи стройматериалов), ремонт квартир и загородной недвижимости осуществляется населением почти постоянно, в том числе своими силами, и не требует мобилизации таких больших средств, как покупка жилья; девальвация рубля окажет негативное влияние на развитие отрасли: по причине отсутствия машиностроительной базы промышленности строительных материалов, произойдет существенное увеличение стоимости закупаемого импортного оборудования и технологий; худшим для рынка жилой недвижимости был 2017 г., так как в это время начинал сказываться существующий дефицит новых проектов на рынке; однако, именно в это же время началось постепенное восстановление спроса на строительные материалы, причем несколько раньше – на ёмких рынках кирпича, песка и цемента;

Таким образом, можно отметить следующее: в г. Владивостоке наблюдается сокращение динамика объемов выполненных работ по виду деятельности «Строительство» по крупным и средним организациям, уменьшились показатели ввода в эксплуатацию индивидуального

жилищного строительства, уменьшился спрос некоторые виды продукции в категории строительные материалы.

Как показал анализ финансовой деятельности предприятия, что основные экономические показатели ООО «Арора СТК» изменяются неравномерно.

В большей части это связано с изменением конъюнктуры рынка, на котором работает предприятие и его конкуренты и общеэкономическими факторами в стране. В целом в 2017 году можно констатировать отрицательную динамику показателей, а финансовые результаты, такие, как объемы чистой прибыли уменьшаются более, чем в два раза.

При анализе структуры имущества выявлено, ООО «Арора СТК» наибольший удельный вес занимают оборотные средства: в 2017 году – 99,83%, все основные фонды представлены только инструментом, производственным и хозяйственным инвентарем, другие группы основных средств предприятие арендует.

Самую значительную часть оборотных средств в 2015–2017 годы занимают товары для перепродажи – более 80%, то есть наименее ликвидная часть оборотных активов.

Замедление оборачиваемости запасов, дебиторской задолженности и денежных средств, повлияло на увеличение продолжительности операционного цикла, это крайне неблагоприятно сказывается на деловой активности и финансовом положении предприятия.

В структуре баланса наибольший удельный вес имеют оборотные активы.

На протяжении 2015–2017 годов наблюдается уменьшение всех показателей рентабельности.

Показатели, характеризующие ликвидность активов находятся ниже нормативных значений и имеют тенденцию к снижению.

Все основные показатели финансовой устойчивости предприятия свидетельствуют о неустойчивости финансовой ситуации.

На предприятии ООО «Арора СТК» имеются убыточные товарные группы. Основной причиной низкой рентабельности, является низкий уровень наценки, который невозможно установить выше из-за высокой закупочной цены.

Для ООО «Арора СТК» предлагается проводить постоянный анализ причин использования скидок и определять причины их применения. Нужно сводить к минимуму такие ситуации, когда необходимость использования скидок может быть вызвана ошибками при закупке товаров, ценообразовании и продаже.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Арора СТК» предприятию следует придерживаться в ценообразовании метода «издержки + прибыль» с ориентацией на конкурентов и дополнять эти методы исследованиями потребительских предпочтений и психологических восприятий цен на низкорентабельные товарные категории.

Главное направление в совершенствовании работы магазина – это управление торговым ассортиментом, то есть деятельность, направленная на расширение доли удовлетворенного спроса.

Для этого ООО «Арора СТК» необходимо реализовывать ассортиментную и ценовую стратегии, позиционировать ассортимент относительно ассортимента ближайших конкурентов.

Сильные внутренние стороны ООО «Арора СТК»: наличие единого собственника; значительный опыт работы на рынке в сфере предоставления услуг; выгодное месторасположение магазина.

Внутренние угрозы: невысокая заработная плата; нехватка квалифицированного персонала; финансовые ограничения; низкая рекламная организация.

Внешние угрозы ООО «Арора СТК»: возрастающая конкуренция (низкие цены, более выгодные условия); внешние угрозы (налоги); усиление маркетинговых действий конкурентами.

Внешние возможности: создание системы мотивации персонала; увеличение заработной платы, привлекающей персонал; увеличение рекламного бюджета; открытие новых филиалов.

В целом систему управления на предприятии можно охарактеризовать как управление по результатам, так как планирование на предприятии присутствует, хотя и довольно минимальное (планируется товарооборот, фонд заработной платы).

Ассортимент строительных материалов ООО «Арора СТК» постоянно расширяется вследствие освоения промышленностью новых товаров, а также за счет поступления на рынок импортных товаров. Ассортимент характеризуется сложностью и многообразием входящих в него групп, видов и разновидностей товаров. Широта, глубина и насыщенность торгового ассортимента строительных материалов, особенности спроса на них обслуживаемого контингента обуславливают специфику организации торговли данным видом товаров.

Формирование ассортимента на торговом предприятии ООО «Арора СТК» должно включать систематическую работу по принятию решений по разработке и управлению товарами. При выполнении этой коммерческой функции менеджеры ООО «Арора СТК» не всегда учитывают тот факт, что ассортимент должен не пассивно отражать предъявляемый спрос, а оказывать активное воздействие на него, расширять потребности, повышать уровень и культуру потребления клиентов. Грамотное формирование ассортимента на исследуемом предприятии позволяет оптимально скоординировать совокупность товаров в соответствии с потребностями населения в зоне обслуживания.

Номенклатура строительных материалов и изделий весьма обширна и разнообразна. Производство их в основном узкоспециализированное и для формирования торгового ассортимента наиболее приемлема складская форма товародвижения. Для рационального формирования ассортимента в торговой сети рекомендуется учитывать фактор комплексности спроса покупателей.



XYZ–анализ позволяет проводить классификацию товаров на основе сравнения стабильности объема их продаж. Целью анализа является прогнозирование стабильности тех или иных объектов исследования, например стабильности продаж отдельных видов товаров, колебания уровня спроса.

В условиях рыночных отношений и формирования конкурентной среды важно определить верное направление в выборе товарного профиля торгового предприятия и того ассортимента товаров, который приведет к желаемому успеху. Продавцы ООО «Арора СТК» должны знать свойства товара, его способности удовлетворять конкретные потребности, его классификационных признаков могут способствовать эффективному осуществлению такой важной коммерческой функции, как формирование ассортимента.

Товары групп А и В обеспечивают основной товарооборот компании. Поэтому необходимо, чтобы они постоянно были в наличии. Общепринятой является практика, когда по товарам группы А создается избыточный страховой запас, а по товарам группы В – достаточный. Использование XYZ–анализа позволяет разработать более точную ассортиментную политику и за счет этого снизить суммарный товарный запас. Товары группы АХ и ВХ отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары группы АХ и ВХ отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары группы АУ и ВУ при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность продаж, и, как следствие, для того чтобы обеспечить их постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Товары группы AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью продаж. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится.

По товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов. Часть товаров нужно перевести на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, по части товаров необходимо обеспечить более частые поставки, выбрать поставщиков, расположенных близко к складу (и снизить тем самым сумму страхового товарного запаса), повысить периодичность контроля, поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании и т. п.

Товары группы C составляют до 80% ассортимента компании. Применение XYZ-анализа позволяет сильно сократить время, которое менеджер тратит на управление и контроль над товарами данной группы.

Матрицу совмещенного анализа можно также применять для рационализации использования труда сотрудников. Товары категории AX должны обслуживаться самыми опытными и квалифицированными сотрудниками, а группу товаров, попавших в категорию CZ, можно доверить новичкам. Им будет несложно работать с категорией, где заказы происходят реже, допуски по отклонениям выше и жестко лимитируется лишь сумма, расходуемая на данную товарную позицию за определенный период.

Как показало совмещение ABC- и XYZ-анализа в ООО «Арора СТК» основными неликвидными товарами группы CZ являются европейской краски дорогого ряда – класса премиум, банки весом 5 и более кг. в ассортименте.

ООО «Арора СТК» необходимо избавиться от неликвидных товаров. Для этого необходимо обязательно сопоставить цены на рынке на данные товары, если у конкурентов ниже цена, то она станет более привлекательной

для покупателей, и высока вероятность, что они будут покупать данный товар у конкурента.

Поэтому сначала необходимо проверить цену предприятий–конкурентов и установить цены для распродажи товаров ниже, необходимо запустить рекламную акцию. Далее, необходимо пересмотреть свои контракты с поставщиком и проверить возможность возврата поставщику товара. Особенно, это относится к сезонному товару. Ближе к концу сезона необходимо оценить возможные продажи по таким товарам и организовать возврат поставщику.

Важно в последующих договорных отношениях обязательно прописывать условия возврата товара: время нахождения в продаже, после которого поставщик обязуется забрать остатки товара, и точный срок, за который поставщик согласует данный вопрос и вернет денежные средства, либо произведет обмен на нужный товар. Такие условия особенно важно прописывать для товара с ярко выраженным сезонным и нерегулярным спросом, а так же на новинки, в случае отсутствия спроса на которые можно будет быстро их вернуть. Именно эти категории часто становятся неликвидами. Если вернуть товар поставщику нет возможности, необходимо стимулировать продажи товаров, остатки которых превышают максимальный уровень. Способ стимулирования зависит от товара, самый распространенный – это распродажи.

Для предприятия предлагается использование совмещенного ABC и XYZ–анализа, что позволит: 1) повысить эффективность системы управления товарными ресурсами; 2) повысить долю высоко прибыльных товаров без нарушения принципов ассортиментной политики; 3) выявить ключевые товары и причины, влияющие на количество товаров, хранящихся на складе; 4) перераспределить усилия персонала в зависимости от его квалификации и имеющегося опыта.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. – М. : Юрид. лит., 2013. – 64 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prlib.ru/Lib/pages/item.aspx?itemid=33204>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть первая: от 30.11.1994 г. № 51–ФЗ : принят Гос. Думой 21.10.1994 г. : [ред. от 31.01.2016 г.]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=162742>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации : часть первая : [по состоянию на 29 декабря 2014 г. : принят Гос. Думой 16 июля 1998]. – КонсультантПлюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/)
4. О бухгалтерском учёте : [Федеральный закон № 402–ФЗ : по состоянию на 1 ноября 2014 г. : принят Гос. Думой 22 ноября 2011]. – Российская газета. 2014. 9 ноября. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/)
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 2016 / Р. Акофф. – М.: Финансы и статистика, 2017. –288 с.
6. Архипов В. Очень тревожно: выходят из строя основные производственные фонды. Почти не происходит их воспроизводство // Строительная газета. 2015. 24 марта
7. Баканов, Н.И. Теория экономического анализа / Н. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2017. –288 с.
8. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансово–хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 280 с.
9. Белов, В. С. Управление прибылью: проблемы выбора, принятие финансовых решений / В. С. Белов, Н. Н. Селезнева. – С.–Петербург: Приоритет, 2016. – 403 с.

10. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия / Т. Б. Бердникова. М.:ИНФРА – М., 2016. – 314 с.
11. Бобылев Ю.О. Современное состояние и структура парка машин в строительстве // Экономика строительства. 2016. N 3. С. 33 – 38.
12. Ворст И., Ревентлоу Л. Экономика фирмы. Пер. с датского. – Мн.: Высшая школа, 2017 / И. Ворст, Л. Ревентлоу. – С.–Петербург: Приоритет, 2016. – 403 с.
13. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2016 / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – С.–Петербург: Приоритет, 2015. – 412 с.
14. Донцова, Л.В. Формирование и оценка показателей промежуточной (квартальной) и годовой отчетности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М.: Инфра–М, 2016. – 243 с.
15. Ефимова, О.В. Как анализировать финансовое положение предприятия / О. В. Ефимова. – М.: АО «Бизнес–школа» Интел–Синтез, 2015. –120 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 2016
17. Каменецкий М.И. Инвестиционно–строительная деятельность: проблемы, перспективы // Экономика строительства. 2015. N 5. С. 22.
18. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Перспектива, 2016. – 554 с.
19. Коведяев С.А. Проблемы договоров строительного подряда // Правовые вопросы строительства. 2017. N 1. С. 43 – 44.
20. Козлова Н. Жилье от жулья // Российская газета. 2017. 22 августа.
21. Кондратенко Ю.И. Современное состояние инвестиционной деятельности и проблемы финансирования капитальных вложений // Экономика строительства. 2018. N 8.
22. Кудашов Е. Незавершенка: огромный инвестиционный резерв // Строительная газета. 2015. 21 января.

23. Махова О.В. Договор строительного подряда как институт гражданского права: автореф. ... канд. юрид. наук. М., 2018. С. 9.
24. Меркин Р.М. Формирование экономических отношений в строительстве и их анализ // Экономика строительства. 2018. N 7. С.
25. Суханов Е.А. Гражданское право России – частное право. М.: Статут, 2018. С. 317.
26. Сысоев А. Инвестиции с твердой гарантией. Амортизационная политика – залог экономического роста // Российская газета. 2015. 27 января.
27. Лупей Н.А. Финансы и налогообложение предприятий и организаций: учебное пособие для студ. вузов / Н. А. Лупей, Г. А. Горина. – М.: Дашков и К, 2016. – 232 с.
28. Патров, В.В. Как читать баланс / В. В. Патров, В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 256 с.
29. Паршина, Ю.Э. Стратегия и тактика гибкого управления / Ю. Э. Паршина. М.: Перспектива, 2016. – 180 с.
30. Рукина, С.Н. Финансы коммерческих предприятий и организаций / С. Н. Рукина. – М., 2015. – С.334
31. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Киев: ИТЕМ, 2015. – 380 с.
32. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент для практиков: краткий профессиональный курс / Е. С. Стоянова, М. Г. Штерн. – М.: Перспектива, 2016. – 239 с.
33. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е. С. Стоянова и др.; Под ред. Е. С. Стояновой. – М. Перспектива, 2016. – 602 с.
34. Альянс строителей приморья [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://a-s-p.org/news/otrasl/p\\_10\\_zastrojshhikov\\_primorskogo\\_kraya](http://a-s-p.org/news/otrasl/p_10_zastrojshhikov_primorskogo_kraya)
35. Города России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://xn----7sbiewбаадnema7p.xn--p1ai/sity\\_id.php?id=22](http://xn----7sbiewбаадnema7p.xn--p1ai/sity_id.php?id=22)

36. Основные показатели прогноза социально-экономического развития Владивостокского городского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vlc.ru/city/social\\_economic\\_development/osnovnye-pokazateli/](http://vlc.ru/city/social_economic_development/osnovnye-pokazateli/)

37. Информация по застройщикам Приморского Края [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://111bashni.ru/analitika/top-10-zastroyshnikov-primorskogo-kraja.htm>

38. Безопасность труда на строительных объектах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://primorye24.ru/news/post/9088-eksperty-priznali-trud-stroiteley-vo-vladivostoke-bezopasnym>

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
Дальневосточный федеральный университет

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента Паламарчука Евгения Андреевича  
(фамилия, имя, отчество)

направление подготовки 38.03.02 Менеджмент группа Бак5М

Руководитель ВКР доцент кафедры менеджмента, канд.экон.наук Жохова Валентина Владимировна

(ученая степень, ученое звание, и.о.фамилия)

на тему Анализ строительных материалов и услуг города Владивостока

Дата защиты ВКР « 03 » июля 2018 г.

Работа выполнена на актуальную тему: тенденции развития строительной отрасли являются одним из ключевых индикаторов по которым можно судить об общем прогрессе, как края, так и страны в целом. Для понимания сложившейся ситуации в строительной отрасли и ее перспектив необходимо изучать факторы, влияющие на развитие отрасли.

Объектом исследования в работе явилась организация ООО «Арора СТК». Основной вид деятельности организации – оптовая торговля непродовольственными товарами, относящимися к строительным материалам.

Тема работы раскрыта на основании достаточного количества нормативных, литературных и информационных источников. Все части работы логически связаны между собой. Рекомендации, предложенные в работе, выполнены на основании анализа экономических показателей и финансового состояния организации, анализа эффективности использования имущества организации, ABC – анализа товарных запасов и XYZ-анализа товарных групп с выявлением товаров группы Z.

Итогом работы являются мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности организации, рассчитана их экономическая эффективность.

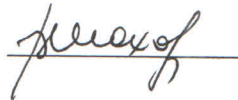
Работа оформлена в соответствии с предъявляемыми требованиями. В работе содержатся отдельные неточности, расчет экономического эффекта предлагаемых мероприятий требует пояснений при защите.



Проверка работы на плагиат в системе ANTIPLAGIAT.RU выявила соответствие требованиям – оригинальность текста составила 64,1%.

Заключение: заслуживает положительной оценки и присвоения квалификации «бакалавр» при условии успешной защиты.

Руководитель ВКР,  
доцент кафедры менеджмента, канд.экон.наук  
« 25 » июня 2018 г.



Жохова В.В.