

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях  
строительства и землеустройства»  
Направление «Экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО «Уральская  
риэлторская компания»

\_\_\_\_\_ Д.В. Медведев

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.

доцент

\_\_\_\_\_ М.С. Овчинникова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Оценка состояния и разработка стратегии управления  
ООО «Уральской риэлторской компании»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)  
ЮУрГУ–38.03.01.2018.407.ВКР

Руководитель работы

д.э.н ,доцент

\_\_\_\_\_ К.Э. Габрин

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы

студентка группы ЭУ-479

\_\_\_\_\_ К.Т. Шаяхметова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры

\_\_\_\_\_ Е.А. Угрюмов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Шаяхметова К.Т. Оценка состояния и разработка стратегии управления ООО «Уральская Риэлторская Компания». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ, 2018, 67с., 13 ил., 18 табл., библиогр. список – 40 наим., 0 приложения, 16 л. раздаточного материала ф. А4.

Дипломная работа выполнена с целью разработки мероприятий по улучшению стратегии управления ООО «Уральская Риэлторская Компания».

В дипломной работе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности компании, включающий в себя анализ ликвидности компании, оборачиваемости активов, также я проанализировала доходы и расходы компании. С помощью SWOT анализа выявлены внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность компании. После проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности определены недостатки компании.

Разработаны мероприятия, которые способствуют улучшению стратегии управления компании.

Обоснована экономическая оценка от внедрения результатов дипломной работе.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия.....	10
1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив.....	13
1.3 Типы стратегий развития предприятия.....	19
2 ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «УРАЛЬСКОЙ РИЭЛТОРСКОЙ КОМПАНИИ».....	26
2.1 Общее описание деятельности ООО «Уральской риэлторской компании»	26
2.2 Анализ стратегии управления и финансово-экономической деятельности ООО «Уральской риэлторской компании».....	34
2.3 Анализ платежеспособности и деловой активности ООО «Уральской риэлторской компании».....	42
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «УРАЛЬСКОЙ РИЭЛТОРСКОЙ КОМПАНИИ».....	51
3.1 Разработка проекта привлечения дополнительных клиентов.....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемого проекта.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	65

## ВВЕДЕНИЕ

Слово «стратегия» в переводе с греческого языка означает «искусство развертывания войск в бою». В условиях переходной экономики, когда происходит ускоряющийся процесс формирования институтов рынка и рыночных отношений, руководители большинства отечественных фирм осознали необходимость концентрации внимания на выработке долгосрочной стратегии деятельности. Поэтому значение стратегического планирования, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, в нашей стране резко возросло в последние десятилетия.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Стратегическое управление — это прогнозное управление, направленное на выработку концепции развития, позволяющей добиваться конкурентных преимуществ и выживать в долгосрочной перспективе в условиях жесткой конкурентной борьбы на внутреннем и внешних рынках.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как не существует и единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производственных факторов и др.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

Стратегический менеджмент позволяет руководству организаций и фирм своевременно выявлять всевозможные риски вблизи границ своих интересов и

управлять ими путем рационального использования ограниченного объема ресурсов.

Эффективно реализованный стратегический менеджмент в условиях глобализации и интернационализации экономических процессов, когда большая часть товаров и услуг стала доступной потребителям любой страны, позволяет организациям и фирмам максимально точно определить запросы целевых групп покупателей, сделать их своими постоянными клиентами.

Таким образом, стратегический менеджмент является эффективным инструментом управления, позволяющим организациям и фирмам выработать и реализовать долгосрочную стратегию усиления своих позиций на динамично развивающихся рынках.

Поэтому тема данной работы - «Оценка состояния и разработка стратегии управления ООО «Уральской риэлторской компании» — является актуальной и значимой.

Целью работы является теоретическое определение и практическое применение методов разработки стратегии развития предприятия, способствующее развитию компании и повышению уровня доходности.

Объектом дипломной работы является ООО «Уральская риэлторская компания»

Предметом исследования является разработка стратегии развития ООО «Уральская риэлторская компания», которая осуществляет деятельность продажи недвижимости и ее строительства.

Поставленная цель исследования обусловила решение следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия.
2. Проанализировать деятельность выбранного предприятия — ООО «Уральская риэлторская компания».
3. Дать оценку существующей стратегии развития данного предприятия.
4. Разработать стратегию развития предприятия с использованием различных методов.

Информационной базой при написании выпускной квалификационной работы послужили нормативные и законодательные акты Российской Федерации, разработки и рекомендации в кредитовании Центрального банка РФ, научные труды ведущих организаций по экономике и управлению в сфере строительства и землеустройства, материалы международной практики, монографии и статьи в научных журналах, данные Интернет-ресурсов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, материал работы иллюстрирован рисунками и таблицами. В ней также содержится ряд приложений. В конце работы приводится библиографический список, который включает Законы РФ, нормативные акты ЦБ РФ, монографии и статьи из периодической печати, а также материалы Интернет-ресурсов.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Как пишет О.С.Виханский, стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная

связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

Схематически процесс выработки стратегии предприятия изображен на рис. 1.

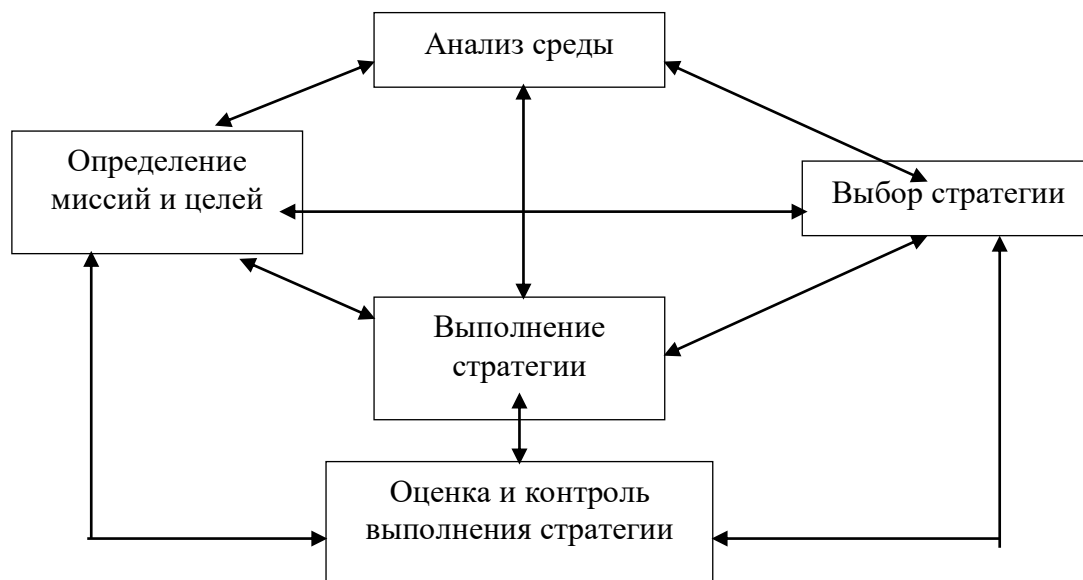


Рисунок 1 - Этапы процесса разработки стратегии организации

Прежде всего при стратегическом планировании проводится изучение среды организации.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации. Поэтому анализ среды предполагает изучение этих трех ее составляющих.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.



Определение миссии и целей фирмы придает уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему стремится фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Не обладая достаточно полной информацией о квалификационном потенциале, руководство не может сделать верного выбора стратегии фирмы.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в

зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии.

## 1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив

Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Выбор способа достижения цели и является решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикланд считают, что необходимо оценить пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;

структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Для измерения силы бизнеса могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристики, такие, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.

Сбор и анализ данных, проводимых по многим направлениям, из которых выделяют четыре наиболее важных направления: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т. п.; конкурентная позиция фирмы; возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не по отношению к отрасли; ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для проведения конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Построение и анализ матриц портфеля продукции с целью получения представления о текущем состоянии портфеля продукции фирмы, на основе которого руководством могут быть сделаны прогнозы по поводу будущего состояния матриц и соответственно по поводу ожидаемого портфеля продукции фирмы.

Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля продукции в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля продукции: включает ли в себя портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях; порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей; имеется ли достаточное количество «денежных коров» для того, чтобы выращивать «звезды» и финансировать «вопросительные знаки»; дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег; сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций; много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.

В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Определение желаемого портфеля продукции в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей.

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

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

Второй подход к выработке стратегии связан со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и качественный маркетинг для того, чтобы становиться лидером в своей области. Это приводит к тому, что покупатели выбирают продукцию данной фирмы, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

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

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными ключевыми факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать

различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор должен падать на стратегию концентрированного роста либо же стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Они должны выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстро растущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

Формулирование стратегии. Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии — того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, иногда приводят к слишком общим, абстрактным выводам.

Процесс формирования стратегии включает в себе три этапа:

- формирование общей стратегии организации;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;

- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Ограничения при формулировании стратегий. При формулировании каждой из разновидностей стратегий фирма сталкивается с некоторыми объективными ограничениями:

1. Уровень наличных финансовых ресурсов. Даже если выбранная стратегия оптимальна, фирме нужно серьезно подумать об источнике необходимых финансовых средств. Если у фирмы слишком мало собственных средств, она идет на неоправданно высокий риск, занимая деньги под солидный процент. Это, по крайней мере, подрывает интересы акционеров в получении дивидендов даже в случае высокой прибыли.

2. Размер приемлемого риска. Многие фирмы готовы принять только весьма умеренный, подчас даже минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные навыки и способности фирмы. Хорошие стратегии часто требуют навыков и способностей выше тех, которыми обладает фирма. Приобретение новых навыков требует времени, а стратегия предполагает быстрые действия.

4. Отношения в рамках рабочих связей фирмы. Часто поставщики или участники каналов распределения не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это нужно для реализации вашей стратегии.

5. Противодействие конкурентов. Часто замечательные стратегии перечеркиваются действием конкурентных сил. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на такую стратегию ведением «ценовых войн», которые являются слишком дорогостоящими и не позволят компании удерживаться в запланированном русле длительное время.

### 1.3 Типы стратегий развития предприятия

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д. Фактически можно сказать, что сколько существует фирм, столько же существует конкретных стратегий [27, с. 451].

Однако это никак не означает, что невозможно провести некую типологизацию стратегий управления. Анализ практики выбора стратегий показывает, что существуют общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые вписываются стратегии.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Томпсон и Стрикленд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица Томпсона и Стрикленда

Быстрый рост рынка	Медленный рост рынка
I квадрант стратегий Пересмотр стратегии концентрации Горизонтальная интеграция или слияние Стратегия сокращения Стратегия ликвидации	II квадрант стратегий Стратегия концентрации Вертикальная интеграция Стратегия централизованной диверсификации



Слабая конкурентная позиция	Сильная конкурентная позиция
III квадрант стратегий Сокращение расходов Диверсификация деятельности Сокращение Ликвидация	IV квадрант стратегий Центрированная диверсификация Конгломеративная диверсификация Совместное предприятие в новой области

Рассмотрим некоторые наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Обычно эти стратегии называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: 1) продукт; 2) рынок; 3) отрасль; 4) положение фирмы внутри отрасли; 5) технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое. Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Стратегии концентрированного роста. Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Стратегии интегрированного роста.

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Стратегии диверсифицированного роста. Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т.п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции,

требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

#### Стратегии сокращения

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращающегося производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения;

- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства

неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

## 2 ОЦЕНКА ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ООО «УРАЛЬСКОЙ РИЭЛТОРСКОЙ КОМПАНИИ»

### 2.1 Общее описание деятельности ООО «Уральской риэлторской компании»

ООО «Уральская риэлторская компания» является девелоперской компанией и компанией, занимающейся инвестированием, строительством и продажей объектов жилой недвижимости. Компания создана в 2011 году. Основная операционная деятельность осуществляется с 2013 года по 2018 год.

Исполнительным органом ООО «Уральской риэлторской компании» является директор, который осуществляет руководство текущей деятельностью, назначается и освобождается общим собранием участников. Организационная структура управления ООО «Уральской риэлторской компании» представлена на рисунке 2.

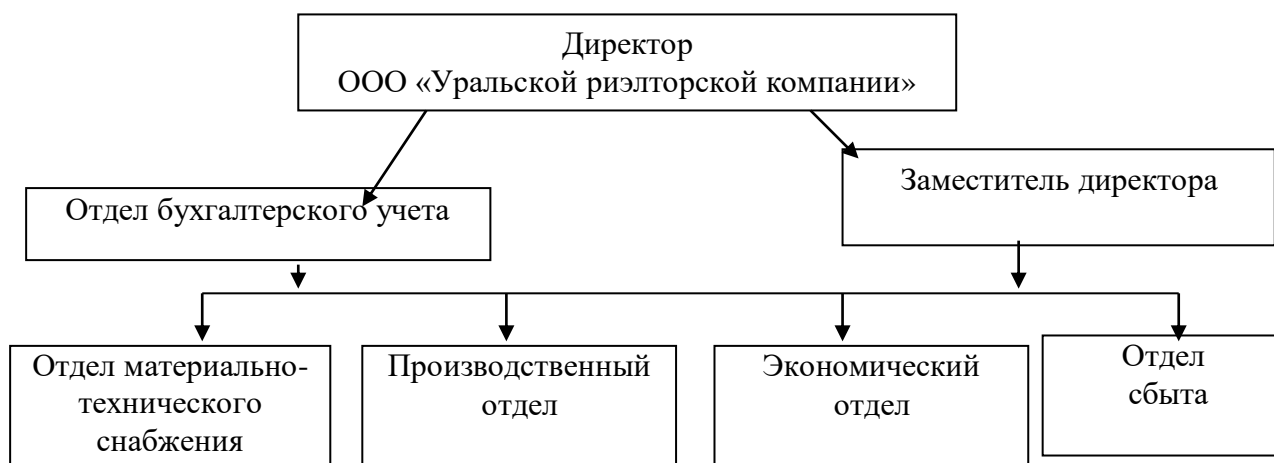


Рисунок 2 - Организационная структура управления  
ООО «Уральской риэлторской компании»

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Уральской риэлторской компании» за первый квартал 2018 г. составила 65 чел.

Директор ООО «Уральской риэлторской компании»:

- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

- распоряжается имуществом общества в пределах определенных настоящим уставом и Федеральным законом «Обобществах с ограниченной ответственностью»;

- издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

В своей деятельности директор подотчетен общему собранию участников ООО «Уральской риэлторской компании».

Заместитель директора ООО «Уральской риэлторской компании» составляет текущие и перспективные планы развития предприятия, выполняет текущие обязанности директора при его отсутствии, контролирует работу подразделений предприятия.

Отдел бухгалтерского учета обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей.

Экономический отдел осуществляет планово-экономическую и сметно-договорную деятельность, а также проводит работу по следующим направлениям:

- планирование инвестиционной деятельности предприятия;
- составление проектов перспективных, годовых и оперативных финансовых планов, доведение плановых заданий до исполнителей, организация их выполнения;
- осуществление анализа производственно-хозяйственной деятельности и разработка предложений по повышению эффективности работы;
- составление сметы использования фондов экономического



стимулирования;

- контроль за исполнением договорных обязательств.

Отдел материально-технического снабжения ООО «Уральской риэлторской компании» осуществляет получение и доставку, деталей, конструкций, оборудования, инструмента, спецодежды и инвентаря, осуществляет планирование использования материальных запасов.

Производственный отдел направляет, систематически контролирует и регулирует деятельность производственных бригад; обеспечивает своевременный ввод мощностей и объектов; разрабатывает плановые задания; контролирует производственно-хозяйственную деятельность бригад; осуществляют диспетчерскую функцию, координацию подрядчиков; организует и контролирует эксплуатацию собственного и арендованного парка машин, механизмов и оборудования.

Отдел сбыта координирует и контролирует работу менеджеров по продажам. Направляет работников на повышение уровня обслуживания клиентов, следит за формированием клиентской базы, разрабатывает маркетинговую политику ООО «Уральской риэлторской компании»

В 2013 году, компанией было принято решение об участии в проектах по строительству многоквартирных домов. Для этого изучались предложения по земельным участкам, предлагаемые под застройку.

В итоге, по результатам анализа, было принято решение об участии в земельном аукционе на право аренды земельного участка по ул. Мамина. После победы в аукционе и заключения договора аренды земельного участка под строительство многоквартирного дома по улице Мамина, была окончательно рассчитана себестоимость строительства. Стоимость земельного участка в себестоимости строительства составила немногим более 6 тыс. рублей за 1 кв. м.

В дальнейшем, после заключения договора аренды компания приступила к реализации проекта, к сбору исходных данных, проектированию строительства и прохождению экспертизы. После чего было получено разрешение на строительство. Должник начал строительство со второго квартала 2014 года.

В 2015 году в процессе строительства возникли непредвиденные затраты, связанные со сложными грунтами (фундаменты были перепроектированы в сторону увеличения количества свай), также, при заключении договоров на подключение к сетям и проведение работ по выносу существующих на участке коммуникаций, затраты были значительно выше прогнозируемых.

Также вторая половина 2015 года сопровождалась ростом курса валют, что сильно отразилось на стоимости строительных материалов и оборудования. Такие позиции, как тепловой пункт, лифты, насосное оборудование и т.д. выросли в цене пропорционально курсам валют, практически в два раза. Также на фоне роста курса валюты существенно упали продажи квартир на рынке недвижимости. Среднюю стоимость продажи квартир в течение года пришлось корректировать в меньшую сторону несколько раз.

Учитывая, что по проектной декларации сдача дома должна была состояться в сентябре 2015 года, иных способов как снизить стоимость продажи квартир и уложиться в сроки строительства – не было. В связи с падением спроса на продаваемое жилье компания была вынуждена увеличивать объем рекламы. Затраты на создание рекламы, её размещение были превышены в несколько раз, относительно планируемых затрат по проекту.

Падение темпа продаж повлекло за собой несвоевременную оплату выполнения работ подрядным организациям. Соответственно произошло затягивание сроков сдачи объекта и сроков передачи квартир участникам долевого строительства. Например, несвоевременная сдача работ организацией, выполняющей отделочные работы на 3 месяца, привела к тому, что затраты на отопление всего дома по строительному тарифу легли на себестоимость строительства, что не было предусмотрено финансовым анализом.

По итогам проекта, после завершения всех работ на объекте, стало очевидным, что ряд обязательств, возникших в связи с исполнением договоров по строительству объекта, выполнить не представляется возможным, в виду отрицательного финансового результата.

Таким образом, основными причинами накопления и неисполнения должником обязательств являются следующие обстоятельства:

1. Возникновение дополнительных затрат по перепроектированию и усилению фундамента и выносу существующих на земельном участке коммуникаций.

2. Рост курса валюты во второй половине 2015 года и связанный с этим рост цен на материалы оборудование.

3. Падение рынка продаж и связанный с этим рост расходов на рекламу и операционные издержки по продажам.

4. Снижение стоимости готовых квартир, в связи с необходимостью завершения продаж для снижения затрат и завершения строительства.

В силу указанных причин должник не смог рассчитаться как подрядчиками по строительству, так и с иными кредиторами.

Уральский регион находится в центре Российской Федерации. Географически этот регион богат природными ресурсами. На Урале наблюдается высокая концентрация промышленных предприятий, причем продукция многих из них остается ликвидной и востребованной даже в период мирового финансового кризиса, поскольку здесь присутствует производство ферросплавов, добыча нефти и газа, автомобилестроение и некоторые другие отрасли промышленности. Челябинская область находится на юге Урала, что обеспечивает еще более благоприятные условия для экономики: более теплый климат дает преимущества для развития сельского хозяйства, граница с Казахстаном обеспечивает товарооборот с другими государствами. Таким образом, Южный Урал и, в частности, город Челябинск, имеет экономически благоприятное расположение и выгодные условия для развития экономики. В 2013-2016 годах строительство недвижимости (как жилой, так и коммерческой) шло высокими темпами. Также наблюдался рост цен на недвижимость. Строительная сфера и инвестиции в строительство были одним из наиболее востребованных и рентабельных видов экономической деятельности.

Челябинск - областной центр. Расположен на расстоянии 1919 км от Москвы. Население города составляет 1 199 тыс. человек. По численности население

Челябинска занимает 8-ое место в России. Площадь территории 500 кв.км. Обеспеченность жильем 17,9 кв.м. на человека.

Челябинск – крупный промышленный мегаполис, деловой, научный и культурный центр Южного Урала. По индустриальной мощи он находится в первой пятерке городов страны. Это крупнейший транспортный узел, связанный путями сообщения со всем евразийским континентом. В южноуральской столице действует международный аэропорт «Челябинск», проходят федеральные автомагистрали М5, М36, М51. Челябинское отделение Южноуральской железной дороги – крупнейший транспортный узел Транссибирской магистрали. Челябинск входит в тройку российских мегаполисов с наиболее развитой транспортной инфраструктурой. Пассажирские перевозки осуществляются троллейбусами, трамваями, автобусами, маршрутными и легковыми такси. Ведется строительство метро.

Современная структура производства города сложилась с учетом исторически мощного производственного потенциала, удобного географического положения и наличия квалифицированных кадров. Наибольшее значение для города имеют металлургия, машиностроение, металлообрабатывающая, пищевая и строительная отрасли. Существенные мощности сосредоточены на многочисленных предприятиях ВПК.

Основным производством в столице Южного Урала является металлургия и производство готовых металлических изделий, на долю которых сейчас приходится более 60% объема всей выпускаемой промышленными предприятиями города продукции.

Челябинск является одним из крупнейших в стране производителей высококачественных сплавов, жаропрочных и нержавеющей сталей, сортового и листового проката. Промышленные гиганты областной столицы известны далеко за пределами региона и страны. Среди них – Челябинский металлургический и электрометаллургический комбинаты, Челябинский трубопрокатный завод, завод «Трубодеталь» и другие.

Машиностроение в отраслевой структуре промышленного производства Челябинска составляет около 13%. В числе наиболее крупных предприятий – Челябинский кузнечнопрессовый завод, Челябинский тракторный завод – Уралтрак (ЧТЗ), Челябинский автоматнo-механический завод.

В Челябинске развита пищевая промышленность, а также сфера услуг и торговля. У российского потребителя пользуется спросом продукция кондитерской фабрики «Южуралкондитер», агропромышленного объединения «Макфа», Центра пищевой индустрии «Ариант», объединения «СоюзПищепром».

В своем экономическом развитии город Челябинск преодолел несколько этапов.

В XVIII веке в результате воздействия природно-климатических, социальных, геополитических факторов город имел статус города-крепости, жители которого преимущественно занимались выращиванием сельскохозяйственных культур, в городе отсутствовало промышленное производство, необходимые товары можно было приобрести только на ярмарке.

В настоящее время, благодаря выгодному экономико-географическому и стратегическому положению города в сочетании с исторически мощным производственным потенциалом и наличием квалифицированных кадров, Челябинск является одним из наиболее индустриально развитых городов Российской Федерации.

Экономическое и социальное развитие города характеризуется положительной динамикой в основных отраслях экономики, формирующих валовой региональный продукт. Вклад города Челябинска в экономику Челябинской области является очень значительным, в валовом региональном продукте области последние 3 года он занимает 38%.

На территории города на 1 января 2017 года зарегистрировано 98,4 тыс. субъектов всех видов экономической деятельности, в том числе 62,3 тыс. юридических лиц, из них 41,3 тыс. коммерческих организаций и 21 тыс. индивидуальных предпринимателей. В целом численность хозяйствующих субъектов на территории города составляет 59,6% от общего их числа по

Челябинской области. Оборот организаций всех отраслей экономики за 2016 год составил 519,5 млрд. руб. или 46% от объема области.

Основой развития территории города является промышленный комплекс, на долю которого приходится 66,4% годового оборота организаций города. Промышленные предприятия города произвели в 2016 году 37,6% всей промышленной продукции Челябинской области. Объем отгруженной продукции в действующих ценах составил к концу 2016 года 304,3 млрд. руб., что на 6,4% больше, чем в 2015 году.

В общероссийском промышленном производстве роль Челябинска значительна, особенно это касается продукции металлургической промышленности, предприятия города производят 7,4% стали, 6,1% проката, 11% стальных труб, около 60% ферросплавов, 7,8% конструкций строительных стальных от всероссийского выпуска. Челябинский цинковый завод является одним из основных производителей металлического цинка в России. По объему промышленного производства в 2013 году Челябинск занял третье место среди городов – «миллионников», за исключением Москвы и Санкт-Петербурга.

Малый бизнес – один из основных источников создания новых рабочих мест и пополнения бюджета города. За последние три года количество субъектов МСП уменьшается в связи с ужесточением банков в финансировании, малого опыта в развитии предпринимательства, а также высокой конкуренции на мировом рынке. Потребительский рынок Челябинска характеризуется высокой товарной насыщенностью и положительной динамикой развития. Город на протяжении многих лет занимает первое место в Челябинской области по обороту розничной торговли на душу населения, в 2016 году он составил 195,6 тыс. руб. Данный показатель превышает уровень не только области, но и Уральского федерального округа и России.

Челябинск традиционно имеет высокий инвестиционный потенциал. Сумма вложений в основной капитал за 2016 год составила 35,3% всех инвестиций Челябинской области. Основная тенденция последних лет – это снижение инвестиционной активности в виду финансовых и экономических ограничений со

стороны западных инвесторов. За последние три года объем строительства жилых и нежилых зданий в городе Челябинске снизился незначительно.

Система налогообложения в г. Челябинске не отличается от других регионов Российской Федерации. Для целей налогообложения на анализируемом предприятии используется стандартный налоговый режим. В процессе анализа не обнаружены какие-либо льготы, предоставляемые предприятию, в области налогообложения.

## 2.2 Анализ стратегии управления и финансово-экономической деятельности ООО «Уральскойриэлторской компании»

Данные об объектах непромышленной сферы и затратах на их содержание, основных объектах, не заверенных строительством, характеристике систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур, численности работников, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, характеристике учетной политики руководителем Должника не предоставлялись.

В связи с этим данные о составе основного и вспомогательного производства, загрузке производственных мощностей, объектах непромышленной сферы и затратах на их содержание, основных направлениях деятельности, основных видах выпускаемой продукции, о текущих и планируемых объемах продажи, основных объектах, не заверенных строительством, а также сведения о структурных подразделениях и структуре управления предприятием, сведения о численности сотрудников и заработной плате, сведения об учетной политике отсутствуют.

Основное направление деятельности, осуществляемое ООО «Уральская риэлторская компания»:

- строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительны виды деятельности ООО «Уральская риэлторская компания»:

- разборка и снос зданий;

- производство земляных работ;
- производство кровельных работ;
- работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- подготовка к продаже собственного недвижимого имущества;
- аренда и управление собственными или арендованным недвижимым имуществом;
- деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе.

Финансовый результат деятельности ООО «Уральская риелторская компания» в период, предшествующий возбуждению производства по делу о банкротстве и период проведения в отношении Должника процедур банкротства представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика чистой прибыли, тыс. руб.

Период	На 31.12.2015г.	На 31.12.2016г.	На 31.12.2017г.
Выручка организации	0	49 738	46 714
Чистая прибыль (убыток)	0	26 069	20 074

В соответствии с данными, представленными в таблице 2, видна отрицательная динамика показателя выручки и, соответственно, чистой прибыли с конца 2016 года по конец 2017 год. Наблюдается незначительное снижение прибыли ООО «Уральская риелторская компания» с 26 069 тыс. руб. до 20 074 тыс. руб.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности Должника проводится с целью получения общих представлений о финансовом положении Должника.

В ходе исследования финансово-хозяйственной деятельности анализировались данные за 2,3 и 4 кварталы 2015 года, 1-4 кварталы 2016 года, а также 1,2 и 4 кварталы 2017 года.

Формула расчета (по Форме № 1 «Бухгалтерский баланс»):СА = стр. 1600.



Полученные данные сведены в таблицу 4, а также представлены на рисунке 3.

Таблица 4 - Совокупные активы

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	14 611,00
30.09.2015	58 429,00
31.12.2015	91 990,00
31.03.2016	143 553,00
30.06.2016	230 622,00
30.09.2016	256 933,00
31.12.2016	213 945,00
31.03.2017	294 253,00
30.06.2017	172 126,00
31.12.2017	81 719,00

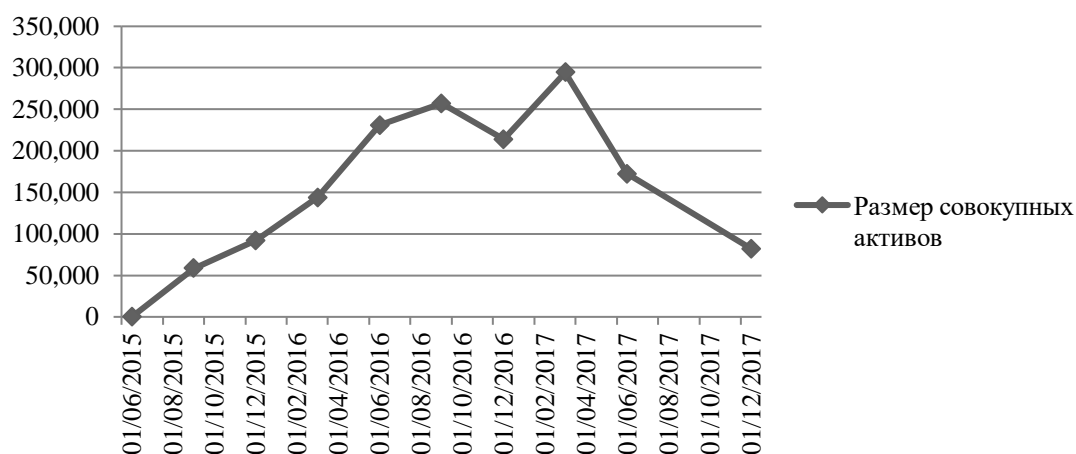


Рисунок 3 – Размер совокупных активов ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

В целом за анализируемый период наблюдается перепады изменения величины совокупных активов. На начало анализируемого периода совокупные активы составляют 14 611 тыс. руб. и состоят на 68,43% из внеоборотных активов и на 31,57% из оборотных активов. Со 2 квартала 2015 года показатель совокупных активов растет по 3 квартал 2016 года и составляет 256 933 тыс. руб. В 4 квартале 2016 года наблюдается незначительный спад показателя совокупных активов до 213 945 тыс. руб. В 1 квартале 2017 года показатель совокупных активов вырос на 80 308 тыс. руб. и далее вновь произошло снижение. На конец анализируемого периода величина совокупных активов составила 81 719 тыс. руб.

которая состояла на 32,64% из внеоборотные активов и на 67,36% из оборотных активов.

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1 и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Скорректированные внеоборотные активы (СВА). СВА - это сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Формула расчета (по Форме № 1): СВА = стр. 1110 + 1120 + 1130 + 1140 – стоимость деловой репутации и организационных расходов + 1150 – капитальные затраты на арендуемые основные средства + 1160 + 1170 + 1190. Полученные данные сведены в таблицу 5, а также представлены на рисунке 4.

Таблица 5 - Скорректированные внеоборотные активы

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	9 998,00
30.09.2015	27 853,00
31.12.2015	55 859,00
31.03.2016	88 214,00
30.06.2016	116 501,00
30.09.2016	159 700,00
31.12.2016	160 204,00
31.03.2017	171 628,00
30.06.2017	72 017,00
31.12.2017	26 672,00

За анализируемый период в целом размер скорректированных внеоборотных активов увеличился с 9 998 тыс. руб. до 26 672 тыс. руб. (или на 16 674 тыс. руб.). Наибольший размер скорректированных внеоборотных активов наблюдался в период с 30.09.2016 по 31.03.2016 гг. и составлял в среднем 163 844 тыс. руб. Такое увеличение произошло по причине резкого увеличения финансовых вложений предприятия. За 2017 год показатель скорректированных внеоборотных активов снижался из-за отсутствия финансовых вложений и постепенного уменьшения прочих внеоборотных активов. Во 2 квартале 2015 года

внеоборотные активы ООО «Уральская риэлторская компания» на 100% состоят из доходных вложений в материальные ценности (а именно – статья баланса «Незавершенное строительство»), а в 4 квартале 2017 года – на 100% из прочих внеоборотных активов.

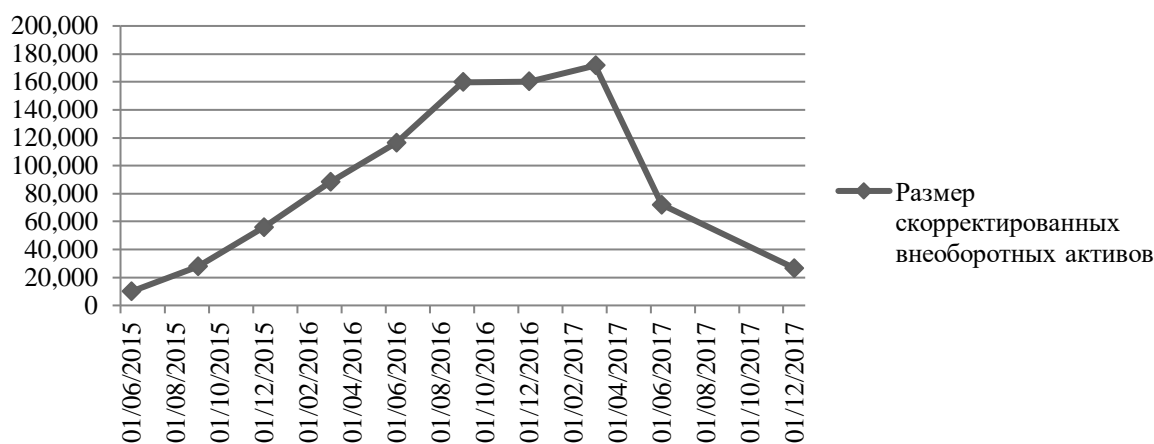


Рисунок 4 – Размер скорректированных внеоборотных активов ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1 и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Текущие обязательства (ТО). ТО - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторской задолженности, задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов и прочих краткосрочных обязательств.

Формула расчета (по Форме № 1):  $ТО = \text{стр. 1510} + \text{стр. 1520} + \text{задолженность участникам по выплате доходов} + \text{стр. 1550}$ . Полученные данные сведены в таблицу 6 и представлены на рисунке 5.

Таблица 6 - Текущие обязательства ООО «Уральская риэлторская компания»

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	9 511,00
30.09.2015	21 166,00
31.12.2015	86 892,00
31.03.2016	35 202,00
30.06.2016	225 525,00
30.09.2016	258 796,00
31.12.2016	187 869,00

31.03.2017	47 596,00
30.06.2017	34 282,00
31.12.2017	35 571,00

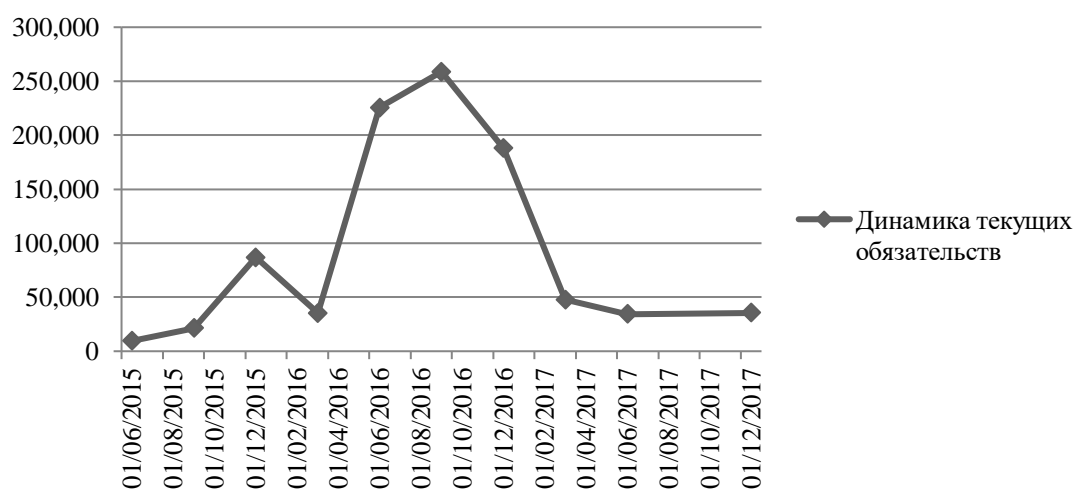


Рисунок 5 – Динамика текущих обязательств ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

За весь анализируемый период текущие обязательства увеличивались с 9 511,00 тыс. руб. на начало 2 квартала 2015 года до 258 796,00 тыс. руб. в 3 квартале 2016 года. К концу рассматриваемого периода показатель текущих обязательств составил 35 571,00 тыс. руб. В большей степени скачок показателя произошел из-за резкого увеличения прочих обязательств. Наибольший удельный вес в структуре текущих обязательств на 30.09.2016г. составляет статья «Прочие обязательства» - 88,98%. Заемные средства составляют – 0,46%. Кредиторская задолженность составляет – 10,56%.

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1 и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Валовая выручка (ВВ). ВВ - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов.

Формула расчета:  $ВВ = ВН * 1,18$ . Полученные данные сведены в таблицу 7 и представлены на рисунке 6.

Таблица 7 - Выручка валовая ООО «Уральская риэлторская компания»

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	0,00
30.09.2015	0,00
31.12.2015	0,00
31.03.2016	0,00
30.06.2016	0,00
30.09.2016	0,00
31.12.2016	58 690,64
31.03.2017	39 847,42
30.06.2017	77 331,30
31.12.2017	55 122,52

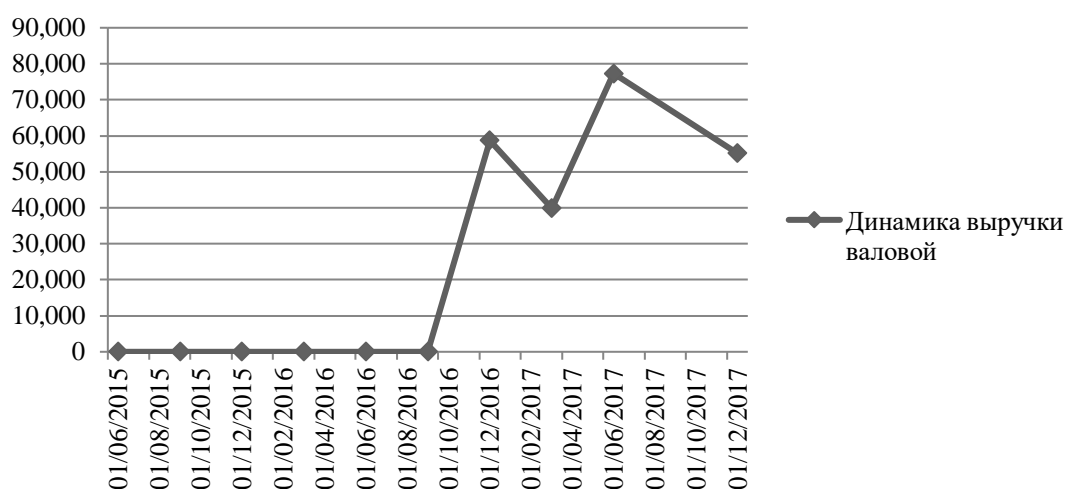


Рисунок 6 – Динамика выручки валовой ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

Чистая прибыль (убыток) (ЧПР). ЧПР - чистая нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, оставшаяся после уплаты налога на прибыль и других аналогичных обязательных платежей. Формула расчета (по Форме № 2): ЧПР = стр. 2400. Полученные данные сведены в таблицу 8 и представлены на рисунке 7.

Таблица 8 - Чистая прибыль ООО «Уральская риэлторская компания»

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	0,00
30.09.2015	0,00
31.12.2015	0,00
31.03.2016	0,00
30.06.2016	0,00
30.09.2016	0,00

31.12.2016	26 069,00
31.03.2017	21 880,00
30.06.2017	56 377,00
31.12.2017	20 074,00

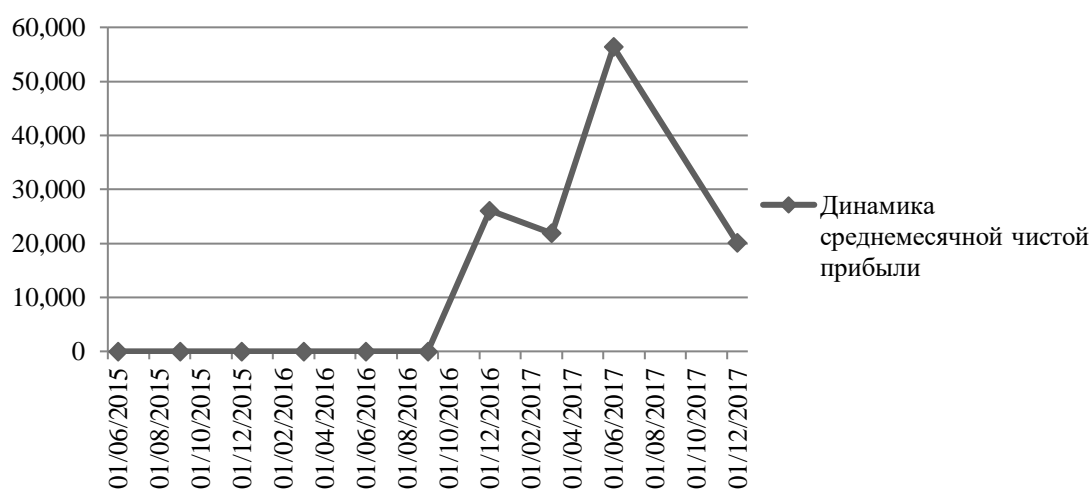


Рисунок 7 – Динамика чистой прибыли ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

Со 2 квартала 2017 г. показатель чистой прибыли ООО «Уральская риэлторская компания» снижается и на конец 2017 года показатель равен 20 074,00 тыс. руб. Снижение показателя чистой прибыли связано прежде всего со снижением показателя самой выручки от продажи, увеличением себестоимости продаж в связи с изменением конъюнктуры рынка. Также большое влияние на снижение показателя оказало увеличение коммерческих расходов – с 910 тыс. руб. во 2 квартале 2017 года до 19 084 тыс. руб. к концу 2017 года. Также увеличились проценты к уплате, но незначительно (с 112 до 202 тыс. руб. за тот же период). Статья прочих расходов также существенно увеличилась и на конец 2017 года составила 4 728 тыс. руб.

## 2.3 Анализ платежеспособности и деловой активности

### ООО «Уральской риэлторской компании»

Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1 и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{ал}$ ). Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов (НЛОА) к текущим обязательствам Должника (ТО):

$K_{ал} = \text{НЛОА} / \text{ТО}$ , где НЛОА = денежные средства (стр. 1250) + краткосрочные финансовые вложения (стр. 1240); ТО = краткосрочные кредиты и займы (стр. 1510) + кредиторская задолженность (стр. 1520) + задолженность участникам по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства. Здесь и далее стр. 1250 – строка формы 1 Баланса предприятия. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. С другой стороны, высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах. В качестве нормативного принимается значение коэффициента более 0,2

Повышение этого коэффициента указывает на рост платежеспособности предприятия за счет увеличения доли наиболее ликвидных оборотных активов по отношению к текущим обязательствам организации. Значения коэффициента абсолютной ликвидности представлены в таблице 9 и на рисунке 8.

Таблица 9 - Коэффициент абсолютной ликвидности

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	0,39
30.09.2015	0,79
31.12.2015	0,22
31.03.2016	0,73
30.06.2016	0,17
30.09.2016	0,14
31.12.2016	0,17
31.03.2017	1,03
30.06.2017	1,40
31.12.2017	1,26

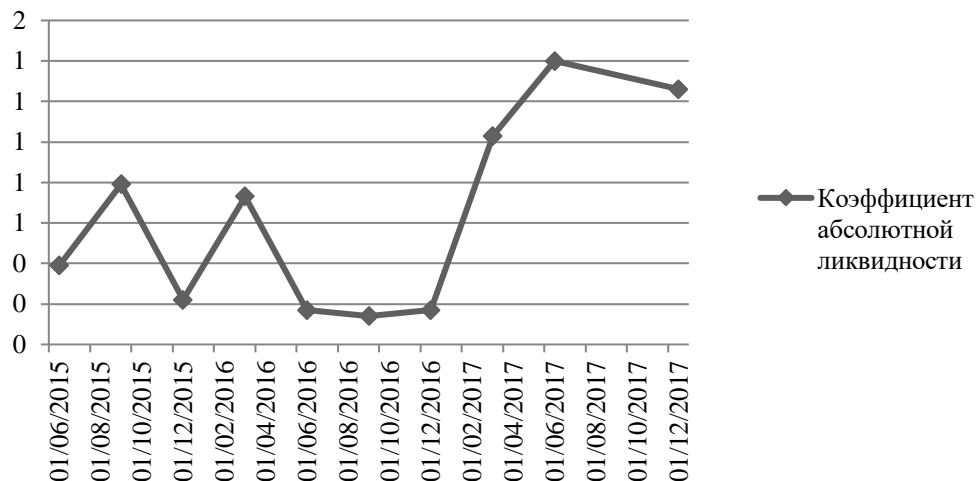


Рисунок 8 – Коэффициент абсолютной ликвидности ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

В основном на всем анализируемом периоде, коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения. Ниже норматива показатель был зафиксирован во 2 квартале 2016 года (0,17), в 3 квартале 2016 года (0,14) и в конце 2016 года (0,17). Это обусловлено тем, что в данный период значительно увеличились текущие обязательства должника до 225 525 тыс. руб., 258 796 тыс. руб. и 187 869 тыс. руб. соответственно. Далее показатель нормализовался в связи с выравниваем уровня текущих обязательств и равномерным увеличением наиболее ликвидных активов (финансовых вложений и денежных средств).

Таким образом, значения коэффициента абсолютной ликвидности в определенный период деятельности в анализируемом периоде свидетельствуют об отсутствии у предприятия возможности срочно рассчитаться с кредиторами по текущим обязательствам, но выравнивание данного показателя к концу 2016 года свидетельствует о цели и намерении предприятия погасить обязательства и рассчитаться с кредиторами. Анализ проведен на основе квартальных отчетов (Форма №1 и Форма №2). Сведения не подтверждены первичными документами Должника.

Коэффициент текущей ликвидности ( $k_{тл}$ ). Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения



хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств. Он определяется как отношение ликвидных активов (ЛА) к текущим обязательствам Должника (ТО):

$К_{тл} = ЛА / ТО$ , где ЛА = НЛОА + краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 1230) + прочие оборотные активы (стр. 1260); ТО = краткосрочные кредиты и займы (стр. 1510) + кредиторская задолженность (стр. 1520) + задолженность участникам по выплате доходов + прочие краткосрочные обязательства.

Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности составляет величину 2 и более. Данный коэффициент свидетельствует о том, насколько оборотные активы предприятия покрывают его обязательства. Значения коэффициента абсолютной ликвидности представлены в таблице 10 и на рисунке 9.

Таблица 10 - Коэффициент текущей ликвидности

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	0,49
30.09.2015	1,33
31.12.2015	0,42
31.03.2016	1,48
30.06.2016	0,50
30.09.2016	0,28
31.12.2016	0,27
31.03.2017	2,47
30.06.2017	2,82
31.12.2017	1,52

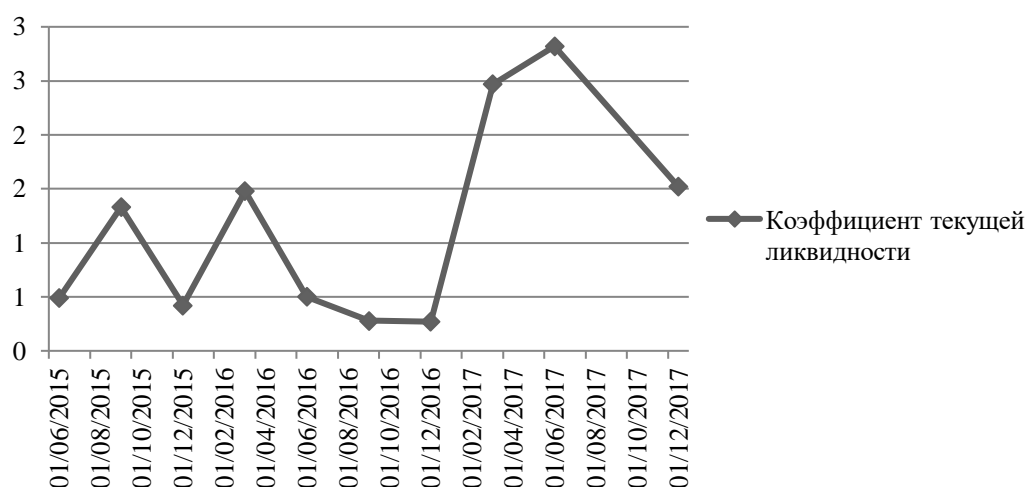


Рисунок 9 – Коэффициент текущей ликвидности ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

В течение всего анализируемого периода  $K_{\text{тл}}$  ниже нормативного значения, кроме 1 и 2 кварталов 2016 года. Тогда они составили 2,47 и 2,82 соответственно. Низкое значение данного показателя на протяжении большинства рассматриваемых периодов показывает, что предприятию недостаточно ликвидных активов для погашения текущих обязательств. И количество последних слишком велико.

Значительное понижение  $K_{\text{тл}}$  вызвано увеличением прочих обязательств. ООО «Уральская риэлторская компания» обладает ограниченными ликвидными активами для покрытия текущих обязательств.

Показатель обеспеченности обязательств должника его активами ( $K_{\text{оо}}$ ). Показатель обеспеченности обязательств Должника его активами характеризует величину активов Должника, приходящихся на единицу долга. Он определяется как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов (СВА) к обязательствам Должника (ОД):

$K_{\text{оо}} = (\text{ЛА} + \text{СВА}) / \text{ОД}$ , где ЛА = НЛЮА + краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 1230) + прочие оборотные активы (стр. 1260);

СВА = внеоборотные активы (стр. 1100) – деловая репутация – организационные расходы – капитальные затраты на арендуемые основные средства – незавершенные капитальные затраты на арендуемые основные средства;

ОД = текущие обязательства Должника (ТО) + долгосрочные обязательства Должника (стр. 1400).

Нормативное значение данного показателя составляет величину 1 и более. Данный коэффициент показывает, насколько собственные активы предприятия покрывают его обязательства.

Значения показателя обеспеченности обязательств должника его активами представлены в таблице 11 и на рисунке 10.

Таблица 11 - Показатель обеспеченности обязательств должника его активами

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	1,00
30.09.2015	2,13
31.12.2015	1,00
31.03.2016	3,48
30.06.2016	1,01
30.09.2016	0,90
31.12.2016	1,12
31.03.2017	6,08
30.06.2017	4,92
31.12.2017	2,27

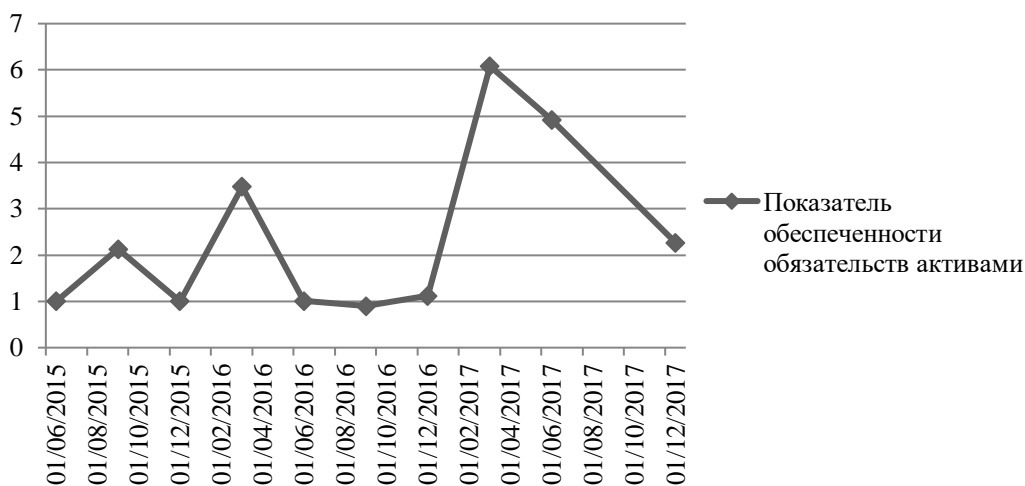


Рисунок 10 – Показатель обеспеченности обязательств должника его активами за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

Только в 3 квартале 2016 года наблюдается значение данного показателя ниже нормативного уровня (0,90). В остальных случаях на всем анализируемом периоде значение данного показателя выше нормативного. Наблюдается увеличение показателя с 1,00 до 6,08. Проседание показателя на уровне 1,01, 0,90 и 1,12 наблюдается как раз в период, когда прочие обязательства Должника максимальны (с 3 квартала 2016г. по 1 квартал 2017г.) К концу анализируемого периода показатель выравнивается и составляет 2,27, что свидетельствует о том,

что ООО «Уральская риэлторская компания» пытается наладить собственное финансовое положение.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам ( $K_{пго}$ ). Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки. Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств Должника ( $ТО$ ) к величине среднемесячной выручки ( $V_{ср}$ ):  $K_{пго} = TO / V_{ср}$ .

Чем меньше данный показатель, тем выше способность должника погасить текущие обязательства за счет собственной выручки. Значения показателя обеспеченности обязательств должника его активами представлены в таблице 12 и на рисунке 11.

Таблица 12 - Степень платежеспособности по текущим обязательствам

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	-
30.09.2015	-
31.12.2015	-
31.03.2016	-
30.06.2016	-
30.09.2016	-
31.12.2016	38,41
31.03.2017	3,58
30.06.2017	2,66
31.12.2017	7,74

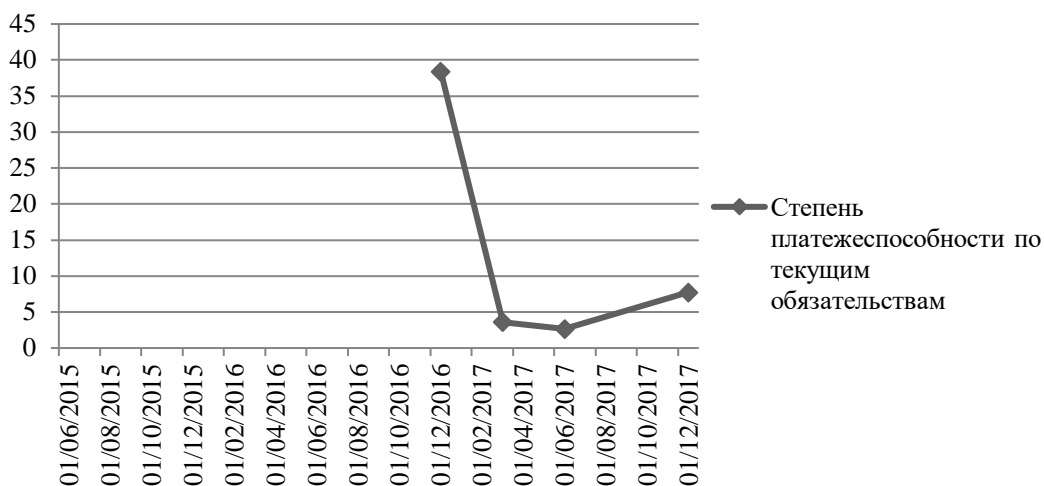


Рисунок 11 – Степень платежеспособности по текущим обязательствам за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

В 2015 году и первых 3-х кварталах 2016 года невозможно рассчитать данный показатель в виду того, что в данный период выручка у Должника отсутствовала. В конце 2015 года данный показатель равен 38,41, что связано с большим количеством текущих обязательств предприятия на тот момент. В данный период деятельности ООО «Уральская риэлторская компания» неплатежеспособно по текущим обязательствам. Далее показатель стремительно уменьшился и выровнялся к 30.06.2017г. и составил 2,66, что является следствием незначительного увеличения выручки к концу 2017 года и значительного уменьшения текущих обязательств Должника. Однако к концу 2017 года показатель вновь вырос до 7,74 из-за увеличения текущих обязательств.

Подробный анализ текущих обязательств представлен в п. 3.1.12 «Текущие обязательства», анализ выручки представлен в п. 3.1.13 «Выручка нетто».

Рентабельность активов ( $K_{РА}$ ). Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) (ЧПр) к совокупным активам организации (СА):  $K_{РА} = ЧПр / СА$ .

Таблица 13 - Рентабельность активов

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	0,00

30.09.2015	0,00
31.12.2015	0,00
31.03.2016	0,00
30.06.2016	0,00
30.09.2016	0,00
31.12.2016	0,12
31.03.2017	0,07
30.06.2017	0,33
31.12.2017	0,25

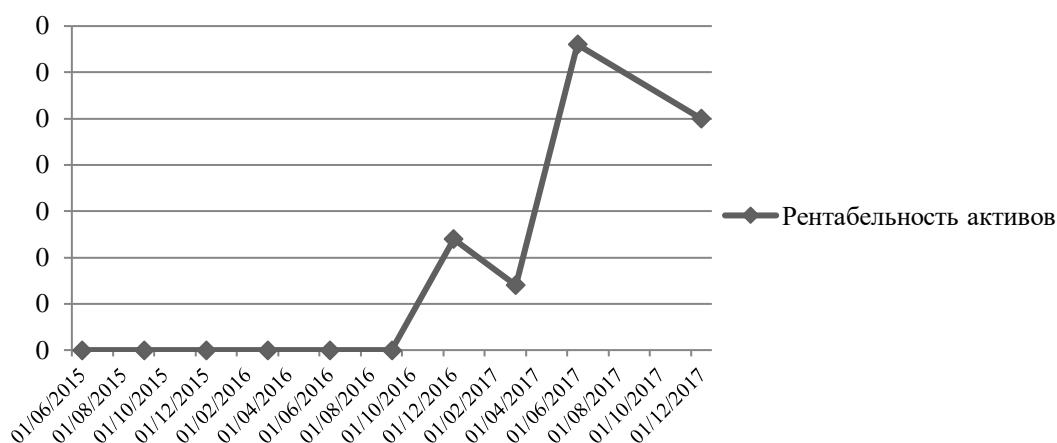


Рисунок 12 – Рентабельность активов ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

С начала анализируемого периода до 3 квартала 2015 года показатель рентабельности активов равен 0 в связи с тем, что чистая прибыль в этот период деятельности Должника равна 0. Далее показатель чистой прибыли начинает равномерно расти, но не такими быстрыми темпами как совокупные активы. С 3 квартала 2015 года коэффициент рентабельности активов начинает стремительно расти до значения 0,33 во 2 квартале 2015г. К концу 2016 года рентабельность активов равна 0,25, что свидетельствует о том, что на 1 рубль эквивалентных вложенных активов предприятия приходится 25 копеек прибыли.

Норма чистой прибыли ( $K_{чпр}$ ). Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации. Норма чистой прибыли измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли (ЧПр) к выручке (нетто) (ВН):  $K_{чпр} = ЧПр / ВН$ .

Норма чистой прибыли показывает, получает ли компания прибыль от своей деятельности.

Таблица 14 - Норма чистой прибыли

Период	Значение показателя, тыс. руб.
30.06.2015	-
30.09.2015	-
31.12.2015	-
31.03.2016	-
30.06.2016	-
30.09.2016	-
31.12.2016	0,52
31.03.2017	0,65
30.06.2017	0,86
31.12.2017	0,43

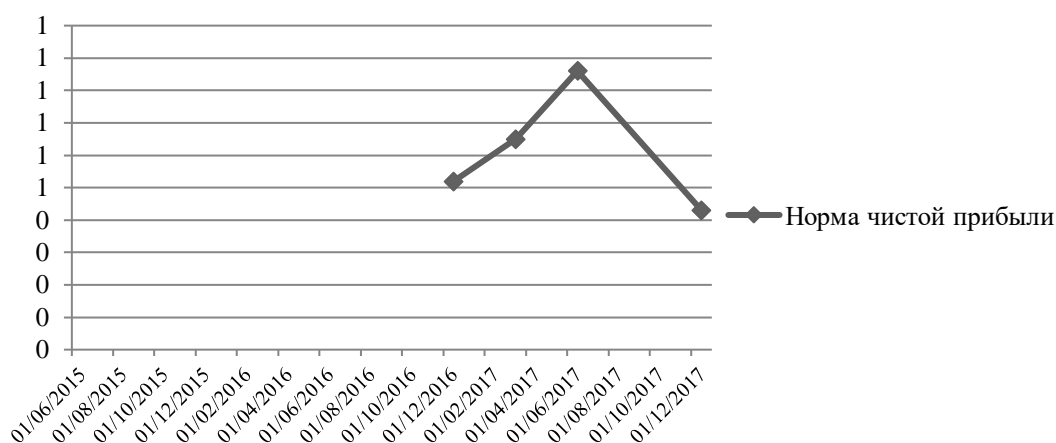


Рисунок 13 – Норма чистой прибыли ООО «Уральская риэлторская компания» за период с 30.06.2015г. по 31.12.2017г.

В первой половине анализируемого периода отсутствует показатель нормы чистой прибыли в виду отсутствия самой прибыли у предприятия. На конец анализируемого периода показатель имеет положительное значение с максимумом во 2 квартале 2017 года (0,86). Это означает, что ООО «Уральская риэлторская компания» получает чистую прибыль, но которая к концу рассматриваемого периода уменьшается и норма чистой прибыли к концу 2017 года составляет 0,43.

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ООО «УРАЛЬСКОЙ РИЭЛТОРСКОЙ КОМПАНИИ»

#### 3.1 Разработка проекта привлечения дополнительных клиентов

Целевая комплексная программа представляет собой инструмент системного анализа, который эффективно помогает решать задачи планирования организационного развития по завоеванию большей доли рынка города за счет расширения ассортимента продаваемой продукции. Именно системный подход требует взаимоувязанности планирования организационного развития коммерческой системы с научно-техническим и социально-экономическим развитием. Взаимоувязанность в развитии должна быть обеспечена и в основных сферах организационной деятельности коммерческой системы: организация материально-вещественной части, организация труда и организации управления. Возникает, таким образом, задача комплексного управления организационно-техническим и социально-экономическим развитием торговой организации в целом. Она может быть решена на основе взаимоувязки и согласования целей развития отдельных частей и подсистем коммерческой системы.

SWOT-анализ — это метод стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории. Проведем SWOT-анализ для ООО «Уральской риэлторской компании» в г.Челябинске. Он позволит более подробно изучить проблемные стороны маркетинговой деятельности.

Построим матрицу SWOT-анализа ООО «Уральской риэлторской компании» в г.Челябинске (см. таблицу 2.3).



Таблица 15– SWOT-анализ ООО «Уральской риэлторской компании»

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p><b>Сильные стороны (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие квалифицированных специалистов во всех основных специализациях</li> <li>– Оперативная система консультирования и поддержки клиентов</li> <li>– Широкий ассортимент услуг</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отсутствие эффективной рекламной политики</li> <li>– Рыночная доля меньше, чем у конкурентов</li> </ul>
Внешняя среда	<p><b>Возможности (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение уровня популярности и узнаваемости компании за счет эффективной рекламной политики</li> <li>– Ослабление основных конкурентов</li> </ul>	<p><b>Угрозы (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокая конкуренция</li> <li>– Снижение экономической активности основных клиентов</li> <li>– Рост инфляции и процентных ставок</li> </ul>

Матрица решений как результат SWOT-анализа позволила разработать ряд управленческих решений на основе выявленных возможностей и угроз с целью повышения эффективности деятельности в сфере строительства и продажи недвижимости в г.Челябинске.

Таблица 16– Матрица решений как результат SWOT-анализа

	<p><b>Внешние возможности (O)</b></p> <p>O1. Повышение уровня популярности и узнаваемости компании</p> <p>O2. Ослабление основных конкурентов</p>	<p><b>Внешние угрозы (T)</b></p> <p>T1. Высокая конкуренция</p> <p>T2. Снижение экономической активности основных клиентов</p> <p>T3. Рост инфляции и процентных ставок</p>
<p><b>Сильные стороны (S)</b></p> <p>S1. Наличие квалифицированных специалистов во всех основных специализациях</p> <p>S2. Оперативная система консультирования и поддержки клиентов</p> <p>S3. Широкий ассортимент услуг</p>	<p>S3, O3</p> <p>Внедрение инноваций и расширение номенклатуры предлагаемых услуг с целью ослабления влияния ближайших конкурентов</p>	<p>S2, T 2</p> <p>Повышение интереса со стороны потребителей (рост экономической активности) за счет повышения эффективности системы консультирования и предоставления дополнительных услуг</p>

<p>Слабые стороны (W)  W1. Отсутствие эффективной рекламной политики  W2. Рыночная доля меньше, чем у конкурентов</p>	<p>W1, O1  Повышение репутации и узнаваемости на рынке, рост уровня популярности за счет повышения эффективности рекламной политики</p>	<p>W2, T3  Проведение работы по оптимизации издержек (поиск выгодных тарифов на услуги, предоставляемые 3-ми лицами для оптимизации комиссионных расходов)</p>
---	---	--

В связи с тем, что интернет-технологии на сегодняшний день уже способны заменить многие функции банковского работника и основываясь на исследованиях Главы 2 п.2.3и 2.4 – число интернет-пользователей растет, желающих расплачиваться электронными платежами увеличивается, считаем необходимым разработать проект привлечения дополнительных клиентов.

В Интернете качество контакта выше, чем в любых других медиа. Телевидение или радио могут использоваться в качестве фоновых медиа, поэтому и реклама в интернете воспринимается лучше».

Мы предлагаем специальный рекламный проект, который будет способен привлечь дополнительное количество клиентов и воспользоваться услугами компании ООО «Уральская риэлторская компания» через сайт. Будет создана рекламная компания, которая при помощи размещения баннеров и ссылок на сайт ООО «УРАЛЬСКАЯ РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ» на разных сайтах-поисковиках и тематических сайтах, будет привлекать дополнительных клиентов компании. Это будет не просто накрутка пользователей, а поиск реальных клиентов. Причем затраты на проект будут минимальны и использоваться будут только самые популярные интернет-платформы. Подробный расчет представлен ниже.

Условно разделим тематические площадки по страхованию на 2 группы и 3 эшелона. Проекты делим на группу информационных СМИ и группу порталов-каталогов и 3 эшелона:

1. Первый эшелон представляет собой порталы, которые имеют эксклюзивную аудиторию крупнейших Российских сайтов (например, «Рамблер», «РБК» пр.);

2. Второй эшелон – это заметные самостоятельные ресурсы, которые объединяют значительный сегмент аудитории по страхованию, привлекаемой из поисковых систем и рекламными мероприятиями (например, «Квадрум», «НЕРС.ру»);

3. Третий эшелон - всё остальное, небольшие тематические проекты страхования, имеющие небольшую посещаемость или привлекающие аудиторию сомнительными путями.

К группе информационных СМИ относим сайты, основой контента которых являются тематические публикации и новости.

К группе порталов-каталогов по финансовым и банковским услугам относим сайты, основой контента которых являются базы данных финансовых организаций (каталоги).

Ниже более подробно остановимся на проектах, которые нельзя обойти стороной при планировании рекламной кампании недвижимости в интернете.

Аудитория пользователей интернета использующих поиск Рамблера составляет около 18% от всех пользователей поисковых систем и является уникальной, так как это пользователи, привыкшие к сервисам Рамблера и большую их часть нигде охватить практически невозможно.

Размещение контекстной рекламы в поиске Рамблера с 1 июня 2010 года осуществляется через систему контекстной рекламы Бегун: то есть текстовые блоки размещаются по принципу оплаты за клики. Размещение рекламы, обновление информации осуществляется рекламодателем самостоятельно либо уполномоченным рекламным агентством.

Охват целевой аудитории крупнейшего Российского портала Rambler по целевым запросам пользователей поиска.

Имеются и некоторые особенности, например, необходимы специальные познания в области настройки контекстной рекламы. В противном случае возможны неприятные ситуации, когда месячный рекламный бюджет неэффективно израсходуется за 1 день.

Стоимость 1 клика, например, по запросу "Страхование" достигает 200 р. Оптимальный бюджет лежит в пределах 25 000 р. в месяц. Проект финансовые новости представлен интернет-сайтом - [www.finnews.ru](http://www.finnews.ru).

Минимальный контракт - 20 000 рублей (без НДС). Стоимость посетителя - от 20 рублей, стоимость эффективного посетителя - от 35 рублей. Рекомендуемые нами размещения рекламы на [www.finnews.ru](http://www.finnews.ru) следующие:

1. Спецпредложение на первой странице («голова») - стоимость которой составит 118 000 руб (все цены указаны с учетом НДС).

2. Спецпредложение на первых страницах разделов - стоимость 59 000 руб.

3. Предоставить возможность первого места в каталоге при выборке по округу - стоимость 35 000 руб.

4. Яндекс.Директ ([direct.yandex.ru](http://direct.yandex.ru)) - система показа текстовой рекламы в Интернете по контекстным запросам пользователей в поисковой системе Яндекс. Объявления показываются пользователю в порядке убывания стоимости клика (ставки), установленной рекламодателем. Контекстная реклама показывается в результатах поиска в виде текстовых блоков с пометкой "реклама" в количестве до 11 рекламных блоков (2 спецразмещения сверху + 9 блоков справа) на странице. Кроме того, на отдельной странице - можно увидеть все остальные объявления по конкретному ключевому запросу от всех рекламодателей.

Регистрация в системе, оплата и управление рекламной кампанией возлагается на рекламодателя.

Яндекс обеспечивает охват целевой аудитории крупнейшей российской поисковой системы, низкую стоимость клика, возможность гибкого управления рекламной кампанией без дополнительных затрат.

Однако существуют значительные ограничения на объём текста рекламного объявления.

Минимальный контракт - 10\$ (\$1 = 57 руб.). Стоимость целевого посетителя - от 30 копеек. В среднем в будний день при грамотном управлении рекламной кампанией рекламные затраты составят \$40-\$100, при этом заказчик получит до

100-200 целевых посетителей на свой сайт. Средний рекламный бюджет в месяц для продвижения одного объекта составляет \$2000.

4. Бегун.ру - система показа рекламы по контекстным запросам пользователей в поисковых системах Рамблер и Вебальта и контекстной рекламы в интернет-каталогах и на тематических страницах сайтов рекламной сети Бегун. Объявления в виде текстовых блоков показываются пользователю в порядке убывания стоимости клика (ставки), установленной рекламодателем. В поисковых системах и на сайтах показываются только первые 5-7 рекламных блоков (с самой высокой ставкой - ценой клика), в каталогах показываются все объявления контекстной рекламы.

Преимущества размещения рекламы на данном сайте заключены в следующем: охват целевой аудитории российских поисковых систем, охват целевой аудитории мелких тематических сайтов и каталогов, низкая стоимость клика.

Есть и недостатки. Так, отсутствует статистика по охвату аудитории (невозможно оценить истинный охват, число показов, географию пользователей). Статистические данные по ключевым словам выдаются по статистике проекта rambler.ru, что приводит к искажению реального CTR и отключению слов. В стандартной рекламной кампании высока вероятность накруток кликов.

Минимальный контракт - 5\$ (1\$=57 р.). Стоимость целевого посетителя - от 5 центов. В среднем в будний день при грамотном управлении рекламной кампанией рекламные затраты составят \$20-\$60, при этом Вы получите до 200-300 целевых посетителей на Ваш сайт. Средний рекламный бюджет в месяц составляет \$1000.

5. Система GoogleAdWords - контекстная реклама позволяет привлекать посетителей, которые активно ищут информацию о товарах и услугах, и направлять целевую аудиторию непосредственно к предложениям. Контролировать оплату за клик с AdWords необычайно просто: платят лишь тогда, когда на объявление кликают. Разместить свои рекламные объявления

можно в поиске Google и на площадках, принимающих участие в рекламной сети GoogleAdSense.

Преимущества системы GoogleAdWords:

1. Целенаправленное обращение к аудитории: есть возможность показывать рекламу людям, которые ведут поиск на Google. Даже если она уже появляется в результатах поиска Google, AdWords позволяет обратиться к новой аудитории на Google и в нашей рекламной сети.

2. Более полный контроль: Можно изменять объявления и корректировать бюджет до получения желаемых результатов. Кроме того, можно показывать объявления разных форматов и даже ориентировать их на конкретные языки или местоположения.

3. Пользу можно оценить следующим образом:

– не существует требований относительно минимальных расходов или сроков действия кампании. Если ведется кампания с ценой за клик (CPC), то плата начисляется, только если кто-то нажмет на объявление. Это значит, что каждый потраченный доллар идет на привлечение новых потенциальных клиентов;

– размещение объектов, обновление информации осуществляется рекламодателем самостоятельно либо рекламным агентством;

– помимо этого существуют следующие преимущества: охват целевой аудитории крупнейшей международной поисковой системы, постоплатная система расчётов: сперва оказываются услуги, потом снимаются деньги.

За открытие аккаунта на GoogleAdWords требуется заплатить 200 рублей.

Неоднозначно понятно, какую ставку необходимо поставить для того, чтобы занять первое место. Не сразу захватывается рекламная сеть системы, порой период её подключения может растянуться на месяц.

6. Информационный портал [www.611.ru](http://www.611.ru) - тематический сайт по финансовым услугам.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемого проекта

Минимальный контракт составит - 35 000 рублей (+ 18% НДС). Стоимость целевого посетителя - от 15 рублей.

Рекомендуемые размещения рекламы на проекте [www.611.ru](http://www.611.ru):

- Главная + Раздел - стоимость 74 340 руб. в месяц (около 4000 переходов);
- Баннер 200x200 сквозной - стоимость 94 400 руб. в месяц (около 6 000 переходов).

Исходя из поставленной задачи, для нашего рекламного проекта в первую очередь необходимо охватить аудиторию поисковых систем («Яндекс», «Mail», «Rambler» и «Google») по тематическим запросам: «Кредит», «депозит», «кредитная карта». По данным запросам мы добудем 800-1000 целевых посетителей со средней стоимостью посетителя в 15 рублей. Дополнительно охватываем аудиторию по более широким запросам: «счет», «банковские услуги», получим 500-600 посетителей со средней стоимостью в 80 рублей.

Далее расширяем охват целевой аудитории за счёт тематических площадок со средней стоимостью посетителя в 40 рублей.

Заканчиваем широким охватом аудитории по бросовым ценам через системы контекстной рекламы Бегун и Google.AdWords. Получим около 5 000 посетителей со средней ценой посетителя 3 рубля.

Таким образом, предлагаемый рекламный бюджет составит 334 000 рублей в месяц. Результатом проекта будет охват более полумиллиона целевых пользователей, из них более 13 000 ознакомятся с предложением на сайте ООО «УРАЛЬСКАЯ РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ», от 500 до 1 300 позвонят в офис продаж за дополнительной информацией.

В таблице 17 приведены площадки, на которых будет размещена реклама. Все показатели приведены к единому временному промежутку (1 неделя). Площадки выстроены в порядке убывания числа привлечённой на сайт рекламодателя эффективной аудитории.

Под эффективной аудиторией понимаются уникальные посетители просмотревшие на сайте более одной страницы. Стоимость за 1000 показов и за клик приведены из расчёта прайсовой стоимости рекламы на площадке без учёта скидок и надбавок.

Таблица 17 – Статистические данные по эффективности размещения рекламы на интернет-сайтах

Площадка для размещения, вид размещения	Показов тыс.	Цена, руб.	
		За 1000 (CPT)	За клик (CPC)
1	2	3	4
Яндекс: контекстный поиск (показ контекстной рекламы с оплатой за клик). Текстовый блок	147	377 р.	65,67 р.
Rambler: Кредит (статическое размещение в каталогах и в виде спецпредложений)	75	295 р.	45,74 р.
РС Бегун: контекстный поиск (показ контекстной рекламы с оплатой за клик). Текстовый блок	1 172	2 р.	5,5 р.
Квадрум: (статическое размещение в каталогах и в виде спецпредложений)	89	232 р.	65,08 р.
РБК: (статическое в виде спецпредложений)	66	909 р.	235,19 р.
РС Гугл: контекстный поиск (показ контекстной рекламы с оплатой за клик). Текстовый блок	1 010	6 р.	31,89 р.
Рамблер: контекстный поиск (оплата показа рекламы по контекстным запросам). Текстовый блок с лого	20	2 537 р.	335,29 р.
www.sпецgeo.su (баннер 468x60)	87	525 р.	30,01 р.
www.sintez.ru/business/geology.aspx (тексто-графический блок)	160	114 р.	133,46 р.
www.finnews.ru (баннер поп-андер)	8	888 р.	73,86 р.
www.kredit.ru (баннер 173x200)	70	590 р.	578,51 р.
www.bankir.ru (баннер растяжка)	10	1 491 р.	955,47 р.
Итог рекламной кампании:	3 312	82 р.	31,83 р.

Статистические данные в данном медиаплане приведены по усреднённым показателям рекламных кампаний в январе 2018 г.



В таблице 18 представлены ресурсы размещены в порядке убывания по возможному максимальному числу уникальных пользователей, которых можно получить с площадки за один и тот же период. Размещение рекламы на сайтах и на ведущих поисковых системах Российской Федерации в зависимости от сложности сообщения, его объема и направленности, зависит стоимость затрат.

Таблица 18 – Оценка эффективности предлагаемого рекламного проекта

Рекламная площадка	Просмотров страниц одним уникальным посетителем	Процент нецелевых пользователей
Яндекс [директ + оптимизация]	5,69	16,88%
Rambler [Бегун + оптимизация]	6,33	14,34%
Google [AdWords + оптимизация]	5,02	23,03%
Бегун [без поиска Рамблер]	3,97	30,59%
Рамблер Кредит [каталоги]	4,87	35,13%
МОСР [каталоги]	4,76	30,26%
РОРЕР [контекст]	4,52	35,79%
Квадрум [каталоги]	4,52	35,79%
РБК [каталоги]	5,40	24,69%
www.611.ru [каталоги]	5,05	25,90%
Из рук в руки [каталоги]	3,05	47,26%
МосНью [каталоги]	6,12	17,78%
www.finansi.ru [каталоги]	6,68	11,24%
www.kredit.ru [каталоги]	3,02	32,22%
ИРН [тестовый блок]	2,88	21,11%
МетрИнфо [каталоги]	3,93	40,68%
www.bankir.ru [каталоги]	4,85	38,36%
Урбанус [каталоги]	2,90	62,54%
1Хоум [каталоги]	4,35	22,92%
Среднее:	5,26	23,76%

Таким образом, будет создан рекламный проект, который принесет компании большое количество клиентов в обмен на относительно не великие затраты, часть из которых точно станет постоянными клиентами ООО «УРАЛЬСКАЯ РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ». Предлагаемый рекламный бюджет составит 334 000 рублей в месяц. Результатом проекта будет охват более полумиллиона целевых пользователей, из них более 13 000 ознакомятся с предложением на сайте ООО «УРАЛЬСКАЯ РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ», от 500 до 1 300 позвонят в офис продаж за дополнительной информацией. По результатам оценки эффективности рекламного проекта, удовлетворительным показателем считается

4 просмотра - именно такое количество страниц, как было выяснено из исследования, достаточно было просмотреть пользователю, чтобы получить исчерпывающую информацию об объекте недвижимости. Особо следует обратить внимание на этот показатель у сайтов, размещающих объекты по принципу каталогов: Рамблер-Кредит, МОСР, [www.kredit.ru](http://www.kredit.ru), Квадрум, РБК, [www.bankir.ru](http://www.bankir.ru) (помечены как «каталоги») - с рекламных блоков на этих ресурсах посетитель сразу попадает на страницу об объекте и, в данном случае, показатель эффективности играет роль степени дальнейшей заинтересованности потенциального покупателя. Процент нецелевых пользователей показывает долю случайных посетителей с площадки, которые по разным причинам ушли в никуда с первой же страницы сайта рекламодателя. При этом надо учитывать однородность размещаемой на различных площадках рекламной информации. Более высокий процент свидетельствует о низком качестве (для рекламодателя) аудитории той или иной площадки. Следовательно, активизацию продвижения продуктов ООО «УРАЛЬСКАЯ РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ» предлагается проводить с помощью: размещения ссылок на сайт компании в поисковых системах; размещения ссылок на сайт риэлторской компании на тематических сайтах; размещения ссылок и баннеров на сайт компании в тематических каталогах. Таким образом, в результате данной кампании на сайт ООО «УРАЛЬСКАЯ РИЭЛТОРСКАЯ КОМПАНИЯ» должно быть привлечено более 182 000 уникальных посетителей.

Ввести отдел ипотечного кредитования. Спрос на услуги ипотеки вырос и существует необходимость создания нового отдела, который будет заниматься предоставлением данного вида услуги.

Ипотечный отдел в риэлторской компании сможет помочь клиенту определиться с решением следующих задач:

– выяснить в каком объеме следует брать ипотечный кредит. Если у клиента есть накопленные собственные средства, то он может сам рассчитать сколько ему

не хватает для оформления сделки, но если решили расширить жилплощадь и первоначальный взнос – своя квартира, то ее нужно еще оценить и продать, что и сделают профессиональные риэлторы;

– неспециалисту очень сложно разобраться, в какой банк идти для предоставления ипотеки, какие существуют программы по ипотечному кредитованию. Всю информацию для клиента и предоставит специалист по сделкам с ипотекой;

– банки имеют интерес к сотрудничеству с риэлтерскими агентствами. Им проще, когда клиент приходит полностью осведомленный и с готовым пакетом документов. Также, для крупных риэлторских компаний у банков есть свои партнерские программы – для их клиентов предоставляется скидка на проценты по кредиту; Взаимодействие покупателя с риэлтором на всех этапах оформления ипотечной сделки выгодно прежде всего покупателю квартиры. Обращаясь к профессионалу, он увеличивает свои возможности получения ипотечного кредита на оптимальных для него условиях, расширяет варианты выбора жилья, экономит свое время и силы.

Делая общий вывод по 3 пункту курсовой работы, я предложила следующие мероприятия по улучшению финансового состояния ООО «Уральская Риэлторская Компания»:

– оптимизировать расходы на рекламу и разработать рекламную стратегию фирмы;

– создание новых отделов и освоение нового вида деятельности, а именно нанять специалиста по ипотечному кредитованию;

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО «Уральская риэлторская компания» является девелоперской компанией, занимающейся инвестированием, строительством и продажей объектов жилой недвижимости. Компания создана в 2011 году. Основная операционная деятельность осуществляется с 2013 года.

Также вторая половина 2015 года сопровождалась ростом курса валют, что сильно отразилось на стоимости строительных материалов и оборудования. Такие позиции, как тепловой пункт, лифты, насосное оборудование и т.д. выросли в цене пропорционально курсам валют, практически в два раза. Также на фоне роста курса валюты существенно упали продажи квартир на рынке недвижимости. Среднюю стоимость продажи квартир в течение года пришлось корректировать в меньшую сторону несколько раз.

Учитывая, что по проектной декларации сдача дома должна была состояться в сентябре 2015 года, иных способов как снизить стоимость продажи квартир и уложиться в сроки строительства – не было. В связи с падением спроса на продаваемое жилье компания была вынуждена увеличивать объем рекламы. Затраты на создание рекламы, её размещение были превышены в несколько раз, относительно планируемых затрат по проекту.

Падение темпа продаж повлекло за собой несвоевременную оплату выполнения работ подрядным организациям. Соответственно произошло затягивание сроков сдачи объекта и сроков передачи квартир участникам долевого строительства. Например, несвоевременная сдача работ организацией, выполняющей отделочные работы на 3 месяца, привела к тому, что затраты на отопление всего дома по строительному тарифу легли на себестоимость строительства, что не было предусмотрено финансовым анализом.

По итогам проекта, после завершения всех работ на объекте, стало очевидным, что ряд обязательств, возникших в связи с исполнением договоров по строительству объекта, выполнить не представляется возможным, в виду отрицательного финансового результата.

Таким образом, основными причинами накопления и неисполнения должником обязательств являются следующие обстоятельства:

1. Возникновение дополнительных затрат по перепроектированию и усилению фундамента и выносу существующих на земельном участке коммуникаций.

2. Рост курса валюты во второй половине 2015 года и связанный с этим рост цен на материалы и оборудование.

3. Падение рынка продаж и связанный с этим рост расходов на рекламу и операционные издержки по продажам.

4. Снижение стоимости готовых квартир, в связи с необходимостью завершения продаж для снижения затрат и завершения строительства.

В силу указанных причин должник не смог рассчитаться как подрядчиками по строительству, так и с иными кредиторами.

Таким образом, предлагаемый рекламный проект будет способствовать привлечению дополнительных клиентов в риэлторскую компанию и способствовать продажам недвижимости. Дополнительные ресурсы позволят компании самостоятельно участвовать в инвестиционных строительных проектах и зарабатывать средства на них.

Проведя оценку экономической эффективности можно сделать вывод, что после внедрения данной стратегии предприятие будет работать результативнее, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения. Оценка эффективности проекта показывает, что разработанная стратегия обеспечивает не только прирост основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и повышает эффективность системы стратегического управления в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что возможности и необходимость реализации стратегии предопределена объективными предпосылками, а предлагаемая стратегия способствует достижению цели - повышению конкурентоспособности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 27.12.2009) // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст.3301.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 17.07.2009) // Собрание законодательства РФ. 1996. № 5. Ст.410.
- 3 Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 №127-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1995. №50. Ст.4847.
- 4 Абрамова М.А., Александрова Л.С. Финансы и кредит: Вопросы и ответы - М.: ИД "Юриспруденция", 2006. - 184 с.
- 5 А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 412 с.
- 7 Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
- 8 Афилов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб.пособие. - Мн.: Выш. шк., 2006. - 285 с.
- 9 Азоев Г.Л., Челенов А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Типография «Новости», 2006 г. - 523 с.
- 10 Ансофар И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2005. - 201 с.
- 11 Баринов В.А., Харченко В.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2005. - 752 с.
- 12 Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности. М.: Финансы и статистика, 2007. - 486 с.
- 13 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2005. - 296с.
- 14 Вопросы менеджмента: Сборник научных статей и тезисов/ КГТЭИ. - Красноярск, 2007. - 400с.
- 15 Виханский, О. С, Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.

- 16 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2006. - 312 с.
- 17 Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2008. - 187 с.
- 18 Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учеб.пособие. М.: Финстатинформ, 2005. - 235 с.
- 19 Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб.пособие. М.: ЗАО. Бизнес-школа "Интел-синтез", 2006. - 426 с.
- 20 Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект-Пресс, 2005. - 385 с.
- 21 Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. - Мн.: Новое знание, 2006. - 635 с.
- 22 Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб.пособие М.: Издательско-консалтинговая компания "Дека", 2007. - 304с.
- 23 Кантер Р. Рубежи менеджмента: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. - 119с.
- 24 Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2006. - 409с.
- 25 Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.
- 26 Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2008. - 279 с.
- 27 Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред.М. М. Максимцова и М.А. Комарова. - М.: ЮНИТИ; Единство, 2008. - 398 с.
- 28 Минцберг Г., Альстранд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2008. - 582 с.
- 29 Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА - 2009. - 431 с.
- 30 М.Х. Мескон, М.А. Альберт и Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело», 2005. - 702 с.
- 31 Овчинников О.В., Самодов А.Т. Основы стратегического менеджмента: Учеб.пособие. Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2006. - 437 с.

- 32 Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. СПб.: Вильямс, 2008. - 304 с.
- 33 Романов А.Н. Маркетинг: Учебник. / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 560 с.
- 34 Романов А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - 80с.
- 35 Раицкий К.А. Экономика организации (предприятий): Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2009. - 1012 с.
- 36 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО "Новое знание", 2006. - 688 с.
- 37 Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2008. - 415 с.
- 38 Чернов С.Е. Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления: Курс лекций. Т.1. Стратегический менеджмент и организационное развитие. М.: ИНЭП, 2005. - 632 с.
- 39 Чернов С.Е. Менеджмент: Концепции и методы стратегического управления: Курс лекций. Т.2. Стратегия управления персоналом и организационное поведение. М.: ИНЭП, 2005. - 512 с.
- 40 Экономика предприятия: учебник для ВУЗов/ Под ред. Проф.В.Я. Горфинкеля, проф.В.А. Швандара. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 670 с.