

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»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, сотрудник  
ООО «Концепт строй»

\_\_\_\_\_ В.А. Несяев  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.  
доцент

\_\_\_\_\_ М.С. Овчинникова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Оптимизация работы логистической системы строительных  
организаций в условиях кризиса

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.02.2018.080. ВКР

Руководитель проекта, к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_ М. К. Ветров  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-495  
\_\_\_\_\_ Н. А. Никитин  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент  
\_\_\_\_\_ М. К. Ветров  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ .....	6
ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА .....	8
1.1 Состояние строительной отрасли .....	8
1.2 Описание логистической системы .....	14
1.3 Стратегии оптимизации логистической системы .....	21
2 ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ООО «КОНЦЕПТ СТРОЙ» .....	34
2.1 Описание предприятия ООО «Концепт строй» .....	34
2.2 Финансовый анализ ООО «Концепт строй» .....	41
2.3 Стратегический анализ ООО «Концепт строй» .....	54
3 ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КОНЦЕПТ СТРОЙ» .....	60
3.1 Пути оптимизации логистической системы предприятия .....	60
3.2 Эффективность предложенных мероприятий .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах .....	85

## АННОТАЦИЯ

Никитин Н.А. Оптимизация работы логистической системы строительных организаций в условиях кризиса. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-495, 2018. – 86 с., 17 табл., 7 рис., библиогр. список – 16 наим., 2 приложения.

Тема дипломной работы – Оптимизация работы логистической системы строительных организаций в условиях кризиса.

Первая глава дипломной работы посвящена анализу состояния дел в строительной отрасли, теоретических основ логистической системы на предприятии. В частности, рассмотрено понятие логистическая система, исследованы принципы ее функционирования. Описываются варианты оптимизации логистической системы.

Во второй главе работы проанализированы финансовое состояние ООО «Концепт строй». В рамках работы отмечены особенности предприятия, описана ее структура, сформулированы ее основные недостатки, проведен стратегический анализ.

Третья глава посвящена разработке и обоснованию мероприятий по оптимизации логистической системы на предприятии. Подведены итоги работы.

В заключительной части работы еще раз сформулирована роль логистической системы предприятия, сформулированы ключевые тезисы, связанные с аналитической и практической частью.

## ВВЕДЕНИЕ

Состояние строительной сферы экономики – вопрос напрямую связанный с будущим строительных компаний. В условиях кризиса строительный комплекс встретился с серьезными трудностями: дефицит финансовых ресурсов, резкое падение спроса со стороны населения, существенное увеличение себестоимости строительства. В этот период особенно важно найти у предприятия скрытые резервы.

Целью работы является выявление скрытых резервов предприятия, для дальнейшего улучшения работы организации, повышения эффективности и конкурентоспособности.

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

- изучение ситуации в строительной сфере;
- анализ организационно-функциональной структуры предприятия, взаимодействие отдельных служб;
- анализ финансовой деятельности предприятия;
- стратегический анализ предприятия;
- повышение эффективности предприятия.

Объект работы – предприятие ООО «Концепт строй».

Предмет работы – логистическая система на предприятии.

Структура дипломной работы: работа состоит из введения, трех глав (теоретической, аналитической и практической), заключения, списка использованных источников.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРИОД КРИЗИСА

## 1.1 Состояние строительной отрасли

После периода казавшегося подъема строительная отрасль на сегодня переживает спад. Финансовый кризис обнажил проблемы, скопившиеся в этом секторе, превратив потенциальные конфликты, которые он в себе накопил в реальные.

Однако даже, несмотря на кажущееся сокращение в стране инвестиционной активности, большая часть инвестиций, а конкретно 6,02 триллионов рублей, в противовес 2,19 триллионам, т.е. в три раза больше средств, направляется не в жилищное, а в промышленное и инфраструктурное строительство. И рассматривать кризис в строительстве следует, прежде всего, как результат негативных тенденций, происходящих именно здесь.

Складывается ситуация, согласно которой строительство, обеспечившее в 2011 году 6,3% ВВП, продолжает сокращаться уже более трех лет. Особенно быстро снижаются работы по госзаказу. В 2016 году общая сумма заключенных строительных контрактов упала на 11%, при этом их количество – почти на 30%. В этом и в последующие годы, после того когда кончатся работы по организации чемпионата мира по футболу и строительство керченского моста, эти цифры, стоит ожидать, будут еще ниже.

Доходность от строительства в 2016 года, согласно данным Росстата, составила 5,2%. Отрасль растет при условии, что доходность имеет показатель инфляции плюс 1%. В 2016 году по официальным данным, инфляция составила 5,4%. То есть, в любом случае, заработок будет ниже, чем инфляция. Причина может находиться в глубоком кризисе строительной отрасли. Сейчас, среди особо острых проблем можно выделить недоверие к государству как заказчику, высокая степень бюрократии в финансовом секторе и неготовность властей оказывать поддержку подрядчикам, занимающимся строительством значимых инфраструктурных объектов.

В начале двадцать первого века государство посылало предпринимателям сигналы о том, что вклад в строительную сферу является безопасным и удачным. Относительный порядок был наведен в жилищном строительстве, в законодательной сфере, результатом чего стал резкое увеличение продаж жилья в денежном выражении. Seriously улучшилась ситуация с выделением земельных участков, был сформирован единый кадастр объектов недвижимости. В сфере инфраструктурного строительства можно говорить о настоящей революции. С 2000 по 2015 годы более, чем в 6,5 раз вырос объем государственного заказа в строительстве, с 240 миллиардов до 2,07 триллионов рублей Перспективы виделись ещё более радужными.

Ощущение подъема исчезло в 2012-2014 годах. Стало ясно, что за ростом стоимости не следует рост реальных объемов строительства. Около 60% всех госзаказов пришлось на точечные, но крупные строительства, среди них объекты к саммиту АТЭС 2012 года, Олимпиаду в Сочи, космодром «Восточный» и инфраструктуру к чемпионату мира.

К тому же, власти исполнили не все обязательства относительно финансирования. В расчет частного бизнеса входили совсем другие ожидания в отношении финансовых результатов. В результате крупные проекты запустили череду банкротств, среди которых уход с рынка НПО «Мостовик», «Инжтрансстрой», «Трансстройтуннеля». Эта тенденция устойчива, на что указывают результаты 2016 года, в котором прекратили свою деятельность 3183 компании. Это на 17,3% больше, чем в 2016 году. Причем среди банкротов большую долю составляют компании с большим опытом. Более 60% прекративших деятельность компаний существовали более семи лет и лишь 2% – существовали меньше трех лет[3].

Среди крупных предприятий, вошедших в процедуру банкротства за последнее время можно выделить «Трансстрой», ОАО «Технопромэкспорт», ПАО «Волгомост». Вместе с этим началось повышение налога на недвижимость и землю, запущен болезненный механизм перехода ЖКХ на коммерческую основу, серьезно ограничена мотивация к развитию жилищного строительства. Общая

статистика банкротств отражена на рисунке 1.

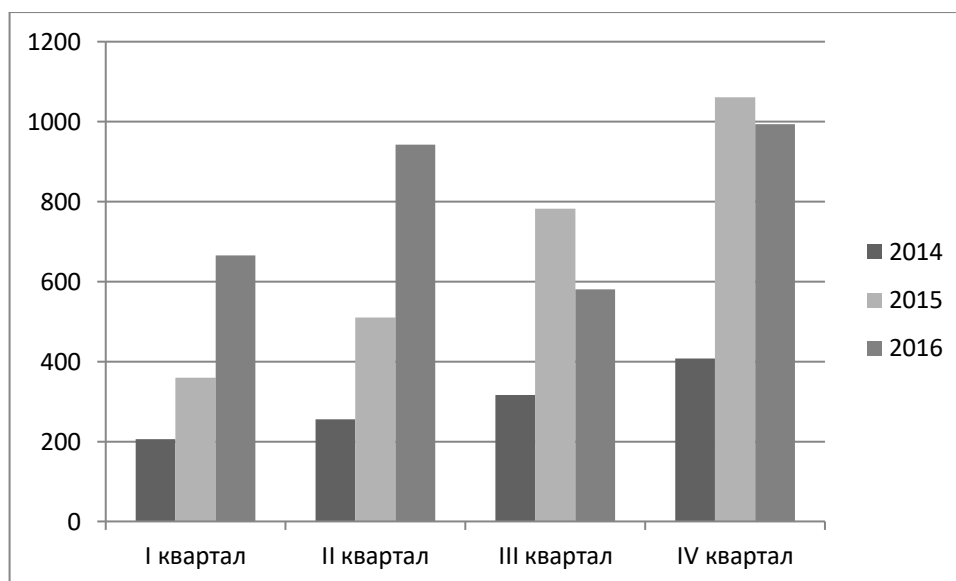


Рисунок 1 – Статистика банкротств строительных предприятий

Особо стоит отметить, что серьезный удар по экономике России и строительству в частности нанесла девальвация 2014 года. Заказчиками крупных строек, например в энергетической сфере, являются компании, работающие на внутренний рынок. Хорошим примером является компания «Русгидро». Являясь заказчиком Якутской ГРЭС-2, Благовещенской ТЭЦ, Сахалинской ГРЭС-2, и ТЭЦ в Советской Гавани, компания провела конкурсы на строительство и заключила контракты до введения санкций и изменения валютного курса. В связи с ростом на стройматериалы и оборудование осенью 2014 года, для подрядчиков проекты стали убыточными. Только за 2015 год стройматериалы подорожали в среднем на 15%, металлоконструкции на 30%, а импортные материалы подорожали на 25-60%. С этим связано большое количество банкротств компаний.

Не менее значимым стал финансовый фактор. Еще не так давно банки без особых проблем кредитовали застройщиков, например в 2008 год на этот сектор приходилось 12,7% всех выданных кредитов. Однако на сегодня ситуация существенно поменялась. Стремясь уменьшить риски банки стали оказывать давление на подрядчиков, заказчики стали выставлять требования по банковским гарантиям даже при минимальных сомнениях в платежеспособности подрядчика.

В начале волны банкротств, устоявшиеся отношения строителей и финансовых

организаций оказались перечеркнуты. Выросла стоимость банковской гарантии с 0,7-1% годовых в 2013 году, до 4-7%. При этом банки стали требовать денежного покрытия на 30-60% от суммы. Стало сложнее получить кредиты. Суммы кредитов резко пошли вниз. В 2014-2016 гг. доля строителей в кредитном портфеле банков упала с 9,7% до 7,4%.

Пытаясь вернуться к ситуации, которая была раньше, строители запускали все новые проекты, авансами от которых закрывали образовавшиеся пробелы. Отчасти это привело к росту ввода жилья в 2014 — 2015 годах, на 22% превысившего показателя 2013 года и к нынешнему затовариванию на рынке. К тому же, распродажа активов обанкроченных строительных компаний вызвала серьезное падение капитализации тех компаний, которые еще остаются на рынке. При этом продолжается ухудшение условий на строительном рынке[13].

К тому же, власти не сумели использовать инвестиции в строительство в качестве контрциклического инструмента. В момент вхождения кризиса в основную стадию крупных инвестиционных проектов не осталось, а взамен поощрения конкуренции одни и те же компании получают госзаказы.

В ближайшие годы стоит ожидать сокращения расходов на строительство автодорог, газопроводов и нефтепроводов, крупных производственных и складских объектов. Ввод офисных площадей в Москве и Санкт-Петербурге в 2013-2016 годах уже сократился на 58%.

Падение заказов со стороны государства только ухудшает ситуацию в отрасли и дает предпосылки стагнации. Текущий год станет тяжелым для строителей, меняется законодательство, параллельно принимается большой объем документов технического регулирования, меняется закон о долевом строительстве. Рынок недвижимости должен адаптироваться к этой новой реальности.

В результате наступления кризиса, этап лечения оказывается наиважнейшим, для дальнейшего выживания и функционирования предприятия и требует от руководства организации мобилизации всех доступных ресурсов и средств, большого внимания и профессионализма. Принятие управленческих решений в кризисной ситуации имеет ряд отличий от управленческого процесса в условиях



стабильной работы организации, поэтому важна правильно построенная система разработки, принятия и реализации управленческих решений. Это поможет предприятию преодолеть спад.

Необходимо учесть, что набор решений по выходу предприятия из кризиса всегда для каждой организации свой. Не существует универсальных процедур и точных методологий, удачно применяемых во всех организациях. Такие решения должны разрабатывать в организации, учитывая ее отраслевую принадлежность, стадию жизненного цикла, размер, организационную форму, особенность управления и учета и т. п.

Методы, скорость преодоления кризиса варьируются, в зависимости от того, каковы причины его возникновения. В ситуации, когда в кризисе находится целая отрасль, приоритетной задачей будет поиск методов, после внедрения которых, предприятие смогло бы пережить кризис или даже улучшить свои позиции. Для этого необходимо провести тщательный анализ внешней и внутренней среды, выделить те компоненты, которые имеют приоритетное значение для предприятия, такие как запасы, оборудование, ключевой персонал, собрать информацию по каждому компоненту, а также оценить реальное положение предприятия на рынке. В условиях отраслевого кризиса имеет смысл проводить ежегодную диагностику, в связи с изменением внешних и внутренних условий работы. Комплексная диагностика может включать:

- финансовый анализ;
- SWOT-анализ, PEST-анализы и т.д.

Для всех предприятий существует индивидуальный подход к преодолению кризиса, но можно выделить несколько универсальных инструментов, позволяющих преодолеть кризис:

- снижение затрат;
- стимулирование продаж;
- оптимизация денежных потоков;
- реструктуризация кредиторской задолженности.

Снижение затрат. Для повышения рентабельности продаж, увеличения притока денежных средств, необходимо снизить затраты. В условиях кризиса сокращение издержек – один из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения. Ключевым способом снижения затрат может быть оптимизация логистических процессов. В настоящее время актуальность логистики практически ни у кого не вызывает сомнений. К проблемам логистики направлены интересы многих исследователей и хозяйственников. Порядка 40% логистических затрат приходится на содержание запасов. Сами запасы также имеют высокую стоимость, однако их доля в товарообороте и ВВП в развитых странах имеет тенденцию к снижению. Среди логистических ошибок предприятия можно выделить: нерациональные перемещения материалов между участками, нерациональные перемещения материалов на склад вместо непосредственной доставки на участки, некомплектные поставки, поставка избыточных ресурсов.

Стимулирование продаж. Распространенная ошибка в том, что во время кризиса многие компании стараются увеличить приток денежных средств, повышая цену на товары или услуги без предварительного исследования рынка. Увеличение продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предоставлении рынку новой продукции, а также в корректировке существующей системы скидок и льгот для клиентов.

Оптимизация денежных потоков. Вначале, следует внедрить ежедневную сверку баланса наличных средств. Это предоставит менеджменту актуальную информацию об остатке средств на счетах и в кассе предприятия на текущий момент. Затем создается реестр текущих платежей, в зависимости от установленных приоритетов. Важность того или иного платежа управляющие рассматривают в период ежемесячной дискуссии, иногда с участием сотрудников. После этого формируется детальный бюджет движения денежных средств на будущий отчетный период. Это поможет оптимизировать денежные потоки организации и предугадать кассовые разрывы.

Проведение реструктуризации кредиторской задолженности. Реструктуризацией задолженности называют процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, с целью получения различных уступок со стороны кредиторов, например сокращение общей суммы задолженности или освобождение от уплаты процентов и т.д. Любые виды активов, находящиеся у компании могут использоваться для погашения долга в ходе реструктуризации, но только если данные активы не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам.

В строительстве основным вариантом снижения себестоимости работ, повышения эффективности предприятия можно назвать оптимизацию логистической системы. Это один из основных видов уменьшения цены услуги предприятия при сохранении качества производимых работ.

## 1.2 Описание логистической системы

Так сложилось, что понятие логистика может трактоваться в зарубежной и отечественной литературе по-разному. Основная часть исследователей убеждены, что происхождение слова относится к временам Древней Греции. Логистика там обозначала счетное искусство. Можно утверждать о существовании двух основных трактовок термина, дошедших до наших дней. Первая относится к военной области, в которой логистика определяется как искусство управления войсками и включает широкий перечень вопросов, относящихся к планированию и управлению материальным снабжением армии, определением мест дислокации войск, обслуживании армии транспортом и т.п. Вторая трактовка данного термина связана с математической логикой. Термин «логистика» использовался в работах знаменитого немецкого математика Г. Лейбница. Это значение было закреплено за логистикой на философском конгрессе в Женеве в 1904 году. В процессе эволюции понятийный аппарат логистики существенно изменился[1].

История понятия логистика тесно связана с эволюцией рыночных отношений в странах с развитой промышленностью, причем термин стал постоянно применяться в деловой сфере лишь с конца 1970-х годов. С развитием рыночных

отношений изменилось и содержание, вкладываемое в понятие логистика. Наиболее известное определение, которое цитирует большинство зарубежных авторитетных учебников, является определение, данное в 1985 году. Логистика есть процесс планирования, выполнения и контроля эффективного с точки зрения снижения затрат потока запасов сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки зарождения до точки потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения) для целей полного удовлетворения требований потребителей. Здесь стоит отметить три ключевых момента: во-первых, то, что логистическая деятельность имеет интегрированный характер и сопровождает процесс от места возникновения до места потребления потока материальных ресурсов. Во-вторых, особенно важно управление сопутствующей информацией. В-третьих, в сферу интересов логистики входит сервис, нематериальная деятельность. В этом заключается принципиальное значение для развития логистических технологий в индустрии услуг, поскольку раньше объектом для изучения и оптимизации в логистике были исключительно материальные потоки.

Широкое и неоднозначное толкование терминов в области логистики обусловлено несколькими основными причинами: исторически небольшой период времени развития логистики в гражданской сфере, наличие в терминологии логистики большого количества терминов из различных областей знаний, отсутствие некоторых терминов в различных.

Логистика — относительно молодая и бурно развивающаяся наука. Многие вопросы, относящиеся к ее понятийному аппарату и терминологии, постоянно уточняются и изменяются, наполняясь новым содержанием. Обобщая трактовки различных школ, определение логистики можно дать в широком и узком смысле.

В широком смысле логистика — это наука об управлении материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в определенной микро-, мезо- или макроэкономической системе для достижения поставленных перед нею целей с оптимальными затратами ресурсов

В узком смысле логистика — это инструментальный интегрированный

управления материальными, информационными, финансовыми потоками, а также услугами, способствующий достижению корпоративных целей организации бизнеса с оптимальными затратами ресурсов.

Большинство исследователей сходятся на том, что с позиций бизнеса логистика представляет собой определенную бизнес-концепцию, позволяющую оптимизировать ресурсы фирмы, связанные с управлением всеми типами потоков.

В наиболее общей постановке с позиций логистики обычно исследуются и оптимизируются параметры основных и сопутствующих потоков в определенном экономическом объекте, функционирующем как система, т.е. реализующем поставленные перед ним цели и рассматриваемом в этом смысле как единое целое.

Основные потоки — это материальные потоки и/или услуги. Сопутствующие материальному потоку — информационные, финансовые потоки; сопутствующие услугам — материальные, информационные, финансовые потоки[1].

Предметом исследования в логистической деятельности является оптимизация ресурсов в определенной экономической системе, в ходе управления основными и сопутствующими потоками. С позиций предприятия логистика должна опираться на корпоративную стратегию организации с оптимальными затратами материальных, финансовых и других видов ресурсов. Таким образом, логистика является платформой поддержки предприятия за счет правильного выбора логистических стратегий, систем и технологий, правильной организации логистической деятельности.

Понятие логистической системы — одно из важнейших в логистике. При этом, как и для других понятий в логистике, устоявшегося определения логистической системы нет ни в отечественной, ни в зарубежной литературе. Например, в словаре PICS логистическая система определяется как процесс планирования и координации всех аспектов физического движения материалов, компонентов и готовой продукции для достижения минимальных общих затрат и желаемого уровня сервиса.

Системный подход включает рассмотрение всех элементов логистической

системы как взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения единой цели управления. Особенностью системного подхода является оптимизация функционирования не отдельных элементов, а всей логистической системы в целом. При этом проявляется так называемый синергетический эффект.

С позиций системного подхода к организации бизнеса можно дать следующее определение: логистическая система — совокупность логистической сети и системы администрирования, формируемая компанией для реализации своей логистической стратегии.

Логистическую систему можно разделить на три группы: макро-, мезо- и микрологистические системы. Это деление обосновано в основном разным уровнем сложности объектов управления в логистической системе и разными целями их построения. В частности, критерии формирования макросистемы определяются экологическими, социальными, военными, политическими и другими целями. К примеру, для улучшения экологической обстановки в регионе может быть создана макросистема увеличения эффективности региональных транспортных потоков, решающая задачи оптимизации маршрутов, развязывания транспортных потоков, переключения перевозок с одного вида транспорта на другой и т.д. Целями создания макросистем могут являться формирование межотраслевых материальных балансов, размещение на заданной территории объектов отраслевой логистической инфраструктуры, координация работы различных видов транспорта в транспортных узлах, обеспечение материальными ресурсами инфраструктуры крупного мегаполиса и т.п.

Макросистемы могут быть классифицированы по двум признакам. По признаку административно-территориального деления различают: районные, межрайонные, городские, областные и краевые, региональные, межрегиональные, республиканские, федеральные, международные логистические системы.

По объектно-функциональному признаку могут быть сформированы макросистемы для группы предприятий одной или нескольких отраслей, ведомственные, отраслевые, межведомственные, военные, институциональные и т.п.

Как следует из определения логистики, целью создания микросистем является поддержание корпоративной стратегии компании с оптимальными затратами ресурсов, связанных с управлением основными и сопутствующими потоками.

На уровне микрологистики системы можно классифицировать по таким признакам, как объект управления, специализация компании, сектор бизнеса, уровень бизнеса.

По признаку объект управления микросистемы можно разделить на следующие группы:

– основной объект управления — материальные потоки: системы производственных фирм, оптовых торговых компаний, оптово-розничных компаний, розничных сетей и т.п.,

– основной объект управления — услуги: системы сервисных компаний, смешанные системы, в которых присутствуют основные потоки двух типов.

В зависимости от отраслевой специализации промышленных компаний существуют логистические системы машиностроительных предприятий, металлургических заводов, строительных предприятий, предприятий химической промышленности и т.д. Для предприятий оптовой торговли можно выделить, например, логистические системы промышленных дистрибьюторов, дистрибьюторов фармацевтической продукции, дистрибьюторов продуктов питания и т.п.

Фирмы, которые оказывают услуги, также могут создавать свои логистические системы, например системы туристских компаний, рекламных агентств, экспедиторских или транспортных компаний, банков и т.д.

Мезологистические системы — это системы крупных организаций бизнеса, имеющих сложную, географически распределенную структуру производственных и логистических мощностей. Мезосистемы формируются в основном транснациональными корпорациями, финансово-промышленными группами, крупными холдингами. Глобальные компании формируют стратегию конкуренции, основываясь на учете всех мировых рынков, что позволяет наиболее полно использовать возможности новых рынков при построении цепей

поставок. Подобные компании посредством реализации мезосистемы воздействуют на установившееся в отрасли конкурентное равновесие. Цели стратегий в глобальных компаниях формируются с учетом четырех компонентов: технология, маркетинг, производство и логистика. Производится согласование деятельности всех четырех компонентов, при этом система логистики служит глобальным фундаментом, на котором основана работа других систем. Кроме того, сама мезосистема является фактором конкурентного преимущества. Примером могут служить существующие системы снабжения и распределения комплектующих и запасных частей, оказавших значительное влияние на процесс глобализации сборки автомобилей в США.

Компании, работающие на глобальных рынках, проявляют тенденцию к увеличению сложности системы и затрат на ее обслуживание. Результатом становится увеличение времени исполнения заказа и уровня запасов. В современных условиях для успешной деятельности в среде, для которой основным фактором является время, фирмы позиционируют логистическую систему как систему, уменьшающую время исполнения заказа и обеспечивающую работу «сфокусированных» предприятий, производящих ограниченные партии для географически обособленных районов. Вероятно, самый важный этап процесса формирования глобальных компаний — осознание потребностей клиентов и контрагентов цепи поставок, географически находящихся в различных районах мира. Это необходимое условие развития эффективного производства, маркетинга и логистики, имеющих целью удовлетворение потребностей глобального рынка.

Как уже говорилось, объектная декомпозиция ЛС предполагает выделение функционального и обеспечивающего комплексов подсистем для реализации управленческих функций. Подсистемой ЛС назовем выделенную в соответствии с организационной структурой совокупность элементов и звеньев ЛС, реализующую задачи логистического администрирования системы в целом или управления комплексом логистических функций в отдельной сфере бизнеса компании.



Выделение в структуре логистической системы звена логистической системы в большинстве случаев связано с наличием функционально обособленных по отношению к основным и сопутствующим потокам подразделений в службе логистики, производственной и логистической инфраструктуре фирмы, а также с использованием партнеров и контрагентов в цепи поставок.

Особенностями конкретных ЗЛС, оказывающими существенное влияние на процесс формирования ЛС, являются: различная форма собственности и организационно-правовая форма; различия в характере и целях функционирования; различная мощность, концентрация капитала, используемое технологическое оборудование, потребляемые ресурсы; рассредоточенность инфраструктуры, трудовых, материальных и других ресурсов на большой территории и др[4].

Кроме того, большинство ЗЛС являются самостоятельными юридическими лицами, корпоративные стратегии которых в общем случае могут не совпадать с глобальной целью ЛС, формируемой центральной компанией цепи поставок. Это значительно усложняет формирование управления в ЛС и приводит к необходимости межорганизационной координации и интеграции действий ЗЛС в цепи поставок.

ЗЛС играет исключительно важную роль в логистике, являясь системообразующим компонентом в задачах проектирования или анализа ЛС.

Учитывая изложенное, звеном логистической системы будем считать функционально обособленное подразделение центральной компании.

Звенья ЛС состоят из элементов. Рассмотрение отдельного элемента логистической системы (ЭЛС) определяется низшим уровнем декомпозиции ЛС и вызвано, в частности, необходимостью обособления операции или совокупности операций с целью оптимизации ресурсов, автоматизации управления компанией, построения модели предприятия или его структурного подразделения, моделирования бизнес-процессов и т. п.

Элемент логистической системы (ЭЛС) — неделимая в рамках поставленной задачи анализа или проектирования ЛС часть ЗЛС.

Например, оптовая торговая компания — дистрибьютор канцелярских принадлежностей — имеет центральный склад, где хранится закупаемый ассортимент товаров, комплектуются заказы и осуществляются отгрузки заказов в розничные магазины. Участок комплектации заказов работает недостаточно эффективно и производительно, из-за чего иногда срываются сроки исполнения заказов клиентов. В этом случае участок комплектации заказов можно выделить и системно проанализировать как элемент ЗЛС — центрального склада фирмы для принятия мер по устранению имеющихся узких мест.

### 1.3 Стратегии оптимизации логистической системы

В последнее время все больше компаний, работающих на российском рынке, как отечественных, так и с долевым участием иностранного капитала, признают логистику и управление цепями поставок основными источниками повышения эффективности и конкурентоспособности. Одной из актуальных задач становится оценка вклада логистики в конечные результаты бизнеса компании. Поскольку логистическая деятельность добавляет стоимость в цепи поставок, многие руководители компаний рассматривают логистику как центр затрат. Если операционные затраты на логистику достигают больших величин, топ-менеджмент фирмы стремится минимизировать эти затраты, ограничивая базовый уровень качества реализуемых ею услуг.

Действия, по преобразованию логистической деятельности, должны опираться на логистическую стратегию. Ее разработка, согласно схеме, осуществляется в четыре этапа: оценка, анализ возможностей, установление приоритетов, выполнение.

На этапе оценки позиционируется логистическая система по отношению к миссии и корпоративной стратегии фирмы на рынке. Должна быть тщательно проанализирована общая экономическая и политическая ситуация, определены предполагаемые тенденции их изменения в будущем. К примеру, должны быть оценены экономические тенденции, динамика макроэкономических показателей, демографические тенденции, технологический и научный уровни в

соответствующих отраслях, тенденции развития рынков сбыта, возможные группы конкурентов, законодательство и т.д. Оценка внутренней микросреды осуществляется для принятия важных стратегических решений, касающихся развития взаимодействия службы логистики с основными функциональными подразделениями компании.

На втором этапе анализируются возможные стратегические решения на уровне компании в целом и отдельных структурных подразделений, обозначаются базовые требования к компонентам логистической стратегии.

Третьим этапом является установление приоритетов и определение доминирующей логистической стратегии. Принципиальное значение имеет ранняя идентификация необходимых ресурсов для выполнения стратегии и источников их получения[2].

На четвертом этапе разрабатывается стратегический план логистики с определением агрегированных показателей в целом для логистической системы и для отдельных уровней менеджмента службы логистики. Помимо этого утверждаются конфигурация логистической сети, организационная структура службы логистики, система показателей оценки выполнения стратегических задач и мониторинга логистического плана.

Логистическая стратегия должна разрабатываться в соответствии с корпоративной стратегией фирмы. При выработке логистической стратегии необходимо помнить, что ее основное назначение — поддержка выполнения корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов.

Любая компания выстраивает свой бизнес на основе определенной корпоративной стратегии, которая позволяет ей достичь долговременных целей. Как известно, существует три основных класса стратегий: стратегии роста, стратегии стабилизации на рынке и стратегия сокращения. Выбор той или иной стратегии диктуется как корпоративной миссией и текущим состоянием производственно-финансовой деятельности, так и влиянием внешней и внутренней экономической среды[14].

В нашем случае, рассматривается группа стратегий стабилизации или

удержания на рынке. К ним можно отнести стратегии медленного движения, «паузы», снижения издержек и т.п.

Логистическая стратегия фирмы должна быть направлена на поддержание корпоративной стратегии с целью оптимизации ресурсов компании при управлении материальными и сопутствующими потоками. В идеальном случае логистическая стратегия должна быть таким же естественным элементом стратегического планирования бизнеса, как маркетинговая, финансовая, производственная и другие виды стратегий.

Логистическая стратегия может быть нацелена на снижение общих операционных логистических затрат; увеличение производительности логистической инфраструктуры; повышение качества логистического сервиса; поддержание баланса «затраты/сервис»; аутсорсинг логистической деятельности.

В настоящее время все больше компаний, формируя логистическую стратегию, фокусируются на достижении баланса «логистические затраты/качество логистического сервиса», используя как один из вариантов стратегию аутсорсинга. Прежде чем компания решит, использовать ли ей аутсорсинг, сделав его частью своей корпоративной стратегии, или строить свое «натурально логистическое хозяйство», она должна определить свои ключевые компетенции[1].

С учетом концептуальных положений интегрированной логистики можно дать следующее определение: логистическая стратегия — это долгосрочное, качественное определенное направление развития логистики, касающееся форм и средств ее реализации в фирме, межфункциональной и межорганизационной координации и интеграции, сформулированное высшим менеджментом компании в соответствии с корпоративными целями.

Среди большого числа логистических стратегий можно выделить несколько основных, наиболее широко используемых при построении логистической системы: стратегия минимизации общих логистических издержек, повышения качества логистического сервиса; минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру, логистического аутсорсинга.

Стратегия минимизации общих логистических издержек может быть реализована следующим образом:

- сокращение операционных логистических издержек в отдельных логистических функциях;
- оптимизация уровня запасов в ЛС;
- выбор оптимальных вариантов «складирование — транспортировка»;
- оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума логистических издержек;
- использование логистических провайдеров и т.п.

Стратегия улучшения качества логистического сервиса предполагает повышение качества выполнения логистических операций и функций, логистическую поддержку пред и послепродажного сервиса, логистический сервис с добавленной стоимостью, использование логистических технологий поддержки функционального жизненного цикла продукта, создание системы управления качеством логистического сервиса и т.п. В данном случае сдерживающим фактором являются логистические затраты, которые возрастают при использовании новых технологий улучшения качества логистического сервиса[4].

Стратегия минимизации инвестиций в логистическую инфраструктуру включает в себя оптимизацию конфигурации логистической сети, прямую доставку товаров потребителям, использование складов общего пользования, использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке, использование логистической технологии точно в срок, оптимизацию дислокации объектов логистической инфраструктуры и др.

Стратегия логистического аутсорсинга предполагает:

- определение ключевых компетенций и сосредоточение на них ресурсов компании;
- оптимизацию выбора источников внешних ресурсов;
- определение критериев выбора поставщиков логистических услуг;

- использование инвестиций и инноваций поставщиков;
- оптимизацию количества сервиса логистических посредников и закрепляемых за ними функций.

Чтобы определить целесообразность передачи той или иной логистической функции на аутсорсинг, нужно рассмотреть ее с позиции стратегического фокуса, операционной способности, финансовой выгоды и возможности для совершенствования внутри компании.

После определения логистической стратегии следует определить рычаги логистики. «Рычагом» логистики называется фактор, комплексно отражающий одну из сторон ее деятельности в разрезе влияния на драйверы доходности фирмы: выручка от продаж, прибыль/рентабельность продаж, эффективность использования активов логистики[2].

Драйверами доходности называются факторы, которые влияют на доходность вложенного в бизнес капитала компании, т.е. на такие показатели, как «возврат на активы», «возврат на инвестиции», «возврат на вложенный капитал» и т.п.

Проанализируем влияние каждого рычага логистики на драйверы доходности. Уровень логистического обслуживания — это результат деятельности логистики, который отражает ее эффективность для организации бизнеса с точки зрения полезности времени и места каждого продукта. Уровень логистического обслуживания потребителей непосредственно влияет на рыночную долю компании, ее общие логистические издержки и в конечном счете на рентабельность и доходность бизнеса, определяя не только лояльность уже имеющих, но и количество потенциальных потребителей. Обслуживание потребителей является интегрированным процессом, в котором участвуют все функциональные области бизнеса фирмы: снабжение, производство и дистрибуция. Развитие логистического сервиса помогает интегрировать отношения в пределах цепи поставок и при правильно установленных стандартах обслуживания значительно увеличить объем продаж.

Существует несколько причин того, что компании должны фокусироваться на обслуживании потребителей: во-первых, удовлетворенные потребители обычно

лояльны к компании и повторно совершают у нее покупки, причем в больших объемах. Во-вторых, привлечь нового потребителя дороже, чем удержать прежнего. В-третьих, потребители, недовольные обслуживанием в данной компании, скорее всего поделятся причинами своего недовольства с другими людьми. В-четвертых, намного прибыльнее продавать больше продукции уже существующим потребителям, чем отыскивать новых потребителей, готовых покупать товары и услуги в таком же объеме. В связи с этим важно определить запросы потребителей и установить уровни их логистического обслуживания, чтобы менеджеры могли сопоставить компромиссные варианты эффективности продаж и общих логистических издержек.

Сами по себе показатели степени удовлетворения потребителей недостаточны, чтобы продать ценность логистики внутри и вне компании. Поэтому важно сопоставить уровни показателей обслуживания потребителей и связанные с этим затраты с соответствующими потоками поступлений и расходов. Иначе управляющие будут замечать только логистические издержки и не учитывать возможностей логистики по увеличению объема продаж/прибыли благодаря отличному обслуживанию потребителей.

Обслуживание потребителей, обеспечиваемое логистикой, оказывает существенное влияние на объем продаж и удержание потребителей. Невозможно точно рассчитать зависимость между уровнем логистического сервиса и объемом продаж, но есть возможность воспользоваться результатами исследований, в которых указывается наличие положительной зависимости между этими аспектами бизнеса. Высокий уровень логистического сервиса повышает вероятность удержания клиентской базы, а более высокий уровень удержания потребителей приводит к большему объему продаж.

Традиционным рычагом влияния на рентабельность бизнеса компании является снижение общих затрат на логистику, т.е. суммарных затрат, связанных с комплексом операционной деятельности и логистическим администрированием. Общие логистические затраты можно разделить на две группы: затраты на выполнение логистических операций/функций, затраты на

администрирование/управление логистикой.

Большинство отчетных форм о выполнении логистического плана содержат показатели логистических затрат, сгруппированные по функциональным областям логистики и внутри этих областей — по логистическим функциям и операциям. Общепринятым в бизнесе является выделение и учет затрат на управление заказами, информационно-компьютерную поддержку, заработную плату управленческого персонала службы логистики и т.п.

Анализ логистических затрат обычно производится в процентном отношении к стандартным, объемным или ресурсным показателям:

- операционные логистические затраты по отношению к объему продаж;
- отдельные составляющие логистических затрат по отношению к общим операционным затратам;
- логистические затраты фирмы по отношению к стандарту или среднему уровню затрат в данной отрасли;
- логистические затраты по отношению к соответствующим статьям бюджета логистики фирмы;
- логистические ресурсы бюджета на текущий момент по отношению к прогнозируемым операционным и административным затратам.

Перечисленные показатели затрат зачастую включаются в отчетные формы о логистической производительности (продуктивности), акцентируя внимание на эффективности использования финансовых ресурсов компании.

Использование общих логистических затрат в качестве ключевого показателя при формировании логистической стратегии в отечественном бизнесе затрудняется в связи:

- с неприспособленностью действующей системы бухгалтерского учета и статистической отчетности предприятий к выделению многих составляющих логистических затрат;
- отсутствием системы управленческого учета;
- наличием в отечественном бизнесе таких негативных моментов, как



«двойная» бухгалтерия, «черный нал», закрытость финансовой информации для партнеров цепи поставок и даже между структурными подразделениями внутри компании и т.п.

Как известно, основой эффективного управления логистикой является использование принципа общих затрат, т.е. при заданном уровне обслуживания потребителей логисты должны научиться минимизировать общие логистические затраты, а не пытаться снизить затраты только по отдельным видам деятельности, что в конечном счете может оказаться неоптимальным вариантом для цепи поставок в целом, поскольку часто приводит к возрастанию общих затрат.

На показатели доходности бизнеса оказывает влияние и производительность логистической инфраструктуры и персонала службы логистики. Этот рычаг определяется объемами работы (услуг), выполненными транспортными средствами, подъемно-транспортным и технологическим оборудованием склада (элементами логистической инфраструктуры) или персоналом, задействованными в службе логистики, в единицу времени, т.е. удельными расходами логистических ресурсов[11].

Большинство фирм, имеющих логистическую инфраструктуру, используют специальные отчетные формы о логистической производительности, в которых отражается достаточно большое количество показателей:

- количество обработанных заказов в единицу времени;
- грузовые отправки на единицу складских мощностей и грузопместимости транспортных средств;
- отношения типа «вход-выход» для различных складских и транспортных подразделений;
- коэффициенты использования грузопместимости, пробега транспортных средств;
- количество строк заказа, отобранного отборщиком склада в единицу времени;
- количество скомплектованных (отгруженных) на складе заказов в смену и

т.п.

Как видно из приведенного перечня, производительность элементов логистической инфраструктуры измеряется объемом работы персонала или техники в единицу времени. В качестве конкретных показателей производительности, например, транспортных средств могут использоваться коэффициент использования грузоподъемности транспортного средства, объем перевозок или грузооборот подвижного состава транспорта в час, грузооборот, приходящийся на 1 т. грузоподъемности транспортного средства, и т.п. Для складского подъемно-транспортного оборудования может применяться показатель объема грузопереработки в единицу времени. Показатели производительности могут использоваться для инфраструктурных логистических подразделений компании в целом, например общим показателем [3]. Производительности склада может служить грузооборот склада за сутки и т.п.

Понятно, что с увеличением производительности элементов логистической инфраструктуры или персонала службы логистики снижается постоянная составляющая удельных логистических издержек. В то же время при определенных условиях увеличение производительности логистической инфраструктуры и персонала может вызвать рост доходности активов и увеличение прибыли от потенциального повышения объема продаж.

Правильно построенная логистика может существенно повлиять на эффективность использования долгосрочных активов компании в части вложений в складское и транспортное хозяйство, а также в информационную систему поддержки логистики. Собственная логистическая инфраструктура требует значительных инвестиций, что ведет к снижению показателей доходности на капитал. Рациональное использование инфраструктурных логистических мощностей, повышение производительности транспортных средств и складского оборудования, применение стратегии логистического аутсорсинга могут значительно повысить доходность на активы.

Важным рычагом логистики является оптимизация уровней запасов компаний, прямо влияющая на доходность активов (инвестиций), связанных с запасами, и

величину прибыли. Управление логистикой связано с требованиями минимизации оборотного капитала компании. Величину оборотного капитала можно снизить благодаря существенному сокращению времени выполнения заказов и оптимизации уровней запасов в цепи поставок[5].

Рассмотренные рычаги должны постоянно использоваться руководством службы логистики для демонстрации топ-менеджерам и хозяевам компании ее достижений, иначе они могут их проигнорировать и недооценить значимость логистики, особенно если дела у компании идут хорошо. По этой причине логисты должны измерять, создаваемую логистикой как внутри компании, так и за ее пределами — в границах всей цепи поставок, а также уметь «продавать» эту ценность.

Для измерения ценности логистики наиболее часто применяются:

- степень удовлетворения потребителей качеством логистических услуг;
- добавленная логистикой потребительская ценность;
- анализ общих логистических затрат;
- анализ вклада логистики в рентабельность бизнеса;
- модель стратегической прибыли;
- анализ вклада логистики в акционерную стоимость.

На величину общих логистических затрат обычно не влияет сокращение затрат на отдельные операции — складирование, транспортировку или грузопереработку. Более того, сокращение логистических затрат в одном виде операционной деятельности почти неизбежно приводит к их увеличению в другом или сразу в нескольких. Например, консолидация запасов готовой продукции в меньшем числе распределительных центров может минимизировать затраты на складирование и повысить оборачиваемость запасов, но повысит и затраты на транспортировку. Аналогичным образом экономия, полученная за счет более выгодных закупочных цен при большем размере заказов, может быть «съедена» резко возросшими затратами на содержание запасов на складе и замораживание в них оборотного капитала фирмы. Поэтому, чтобы минимизировать общие

затраты, менеджеры должны уметь их правильно считать и понимать влияние компромиссных вариантов «затраты/сервис» в рамках анализа эффективности цепи поставок в целом. Применяемые системы учета, как правило, отражают логистические затраты в агрегированном виде; попытки дифференциации, т.е. распределения этих затрат по функциональным сферам логистики или по отдельным видам продукции или клиентам, делаются редко. Системы бухгалтерской и корпоративной отчетности зачастую не способны идентифицировать эти затраты во время совершения операций или их учета. Даже в том случае, когда подробная информация вначале доступна, на последующих этапах она часто теряется, поскольку сообщаются только обобщенные данные за анализируемые учетные периоды. Единственный способ разделить обобщенные данные на отдельные составляющие — использование методов начисления, а это искажает показатели общей рентабельности и вклада в нее логистики.

Из всех способов измерения ценности логистики труднее всего количественно выразить показатели степени удовлетворения потребителей качеством логистического сервиса. Наиболее общим финансовым измерителем является акционерная стоимость, считающаяся надежным способом анализа ценности многих видов бизнеса и механизмом измерения влияния альтернативных стратегий и вариантов инвестиций на общую ценность, доставляемую клиентам компании, и доходность бизнеса[16]. В соответствии с теорией акционерной стоимости бизнес создает ценность только в том случае, когда соответствует стоимости капитала и при этом правильно учитывает инвестиционный риск. Это подход строится на основном допущении: стоимость бизнеса равна чистой приведенной стоимости его будущих потоков наличных денежных средств, дисконтированных по соответствующей ставке капитала. Фокусируясь на потоках наличных денежных средств, акционерная стоимость позволяет преодолевать узкие места традиционных финансовых измерений. Кроме того, используя понятие приведенной стоимости, эта модель учитывает временную стоимость денег и риск инвестиций. Она связывает управленческие решения и стоимость в рамках четких и объективных отношений, анализируя управленческие решения в

параметрах ценности в границах всего горизонта планирования и учитывая несколько ключевых факторов ценности. Схожим инструментом определения ценности логистики является использование модели стратегической прибыли— комплексного измерителя эффективности бизнеса, показывающего влияние управления активами и маржой прибыли на доходность на активы (ROA) и на доходность к чистой стоимости компании (RONW). Общая практика управления активами и потоками наличных денег сводится к сокращению операционных затрат и инвестиций в запасы. При этом необходимо учитывать, что оба эти варианта могут вызвать негативные результаты с позиций доходности капитала компании, если не учитывают изменение эффективности и производительности логистики. Например, сокращение уровня запасов без учета уровня логистического обслуживания может привести к потере лояльности клиентов и уменьшению выручки. Аналогично, повышение производительности логистической инфраструктуры без анализа ее воздействия на выручку может привести к росту переменных затрат и общему снижению рентабельности продаж. Модель стратегической прибыли помогает логистам определять общее влияние рычагов логистики на доходность вложенного капитала[12].

Существует множество способов, при помощи которых логистика может способствовать увеличению показателя доходности на чистую стоимость компании— результирующего финансового показателя в модели стратегической прибыли. Прежде всего более высокий уровень качества логистического сервиса (что измеряется, например, длительностью цикла выполнения заказа, доступностью запасов и коэффициентом «совершенного» заказа) может привести к большим объемам продаж за счет повышения лояльности и привлечения новых клиентов. Денежные средства, высвобожденные при сокращении запасов, можно инвестировать в новое производственное оборудование, что обеспечит более высокую производительность и снижение себестоимости производства (за счет меньших затрат на труд, меньших отходов МР и меньшего потребления энергии). Стоимость реализованной продукции можно также уменьшить за счет сокращения затрат на закупки, что, в свою очередь, является результатом более

совершенной логистики. Все эти варианты в конечном итоге приводят к более высокой рентабельности продаж. Чем выше рентабельность и оборачиваемость активов, тем сильнее их влияние на доходность активов.

Модель стратегической прибыли может использоваться для измерения ценности логистики для клиентов и «продажи» этой ценности руководству компании и потребителям. Однако использование этой модели прибыли для оценки общего вклада в доходность бизнеса имеет свои узкие места, которые связаны с оценкой финансовых результатов от воздействия нефинансовых рычагов логистики (уровня обслуживания и производительности логистической инфраструктуры) на драйверы доходности[4].

Способы оценки логистической деятельности в общекорпоративном разрезе должны учитывать влияние логистики на операционные расходы, оборотный капитал и долгосрочные активы. В противном случае возникает риск недооценки логистики как со стороны руководства компании, так и внешних потребителей.

#### Вывод по разделу один

В настоящий момент строительная отрасль, как и экономика в целом переживает тяжелые времена. Наметилась продолжительная тенденция к ухудшению ситуации. Если организация во время не начнет адаптироваться к имеющейся ситуации, не активизирует резервы, велика вероятность, что ее ждет банкротство. При этом важно помнить о конкурентной борьбе. Понижение качества предоставляемых услуг может также повлечь нежелательный результат. Логистическая система занимает в доле себестоимости значительное место и ее грамотная оптимизация позволит сохранить качество предоставляемых услуг и при этом повысить эффективность предприятия.

## 2 ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ООО «КОНЦЕПТ СТРОЙ»

### 2.1 Описание предприятия ООО «Концепт строй»

Предприятие ООО «Концепт строй» учреждено на основании действующего законодательства РФ. Государственная регистрация предприятия проведена Администрацией Центрального района города Челябинск 1 сентября 2008 года. Юридический и фактический адрес: 454080, г. Челябинск, ул. Труда, д. 183б, помещение 4. Уставный капитал общества составляет 30 тысяч рублей.

Бухгалтерский учет в ООО «Концепт строй» ведется в соответствии с Федеральным законом №402-ФЗ, Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ, утвержденным приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 №34, действующими положениями по бухгалтерскому учету.

ООО «Концепт строй» ведет бухгалтерский учет автоматизировано, с применением бухгалтерской программы «1С:Предприятие.8.3», с применением унифицированных форм первичного учета и других форм, утвержденных учетной политикой предприятия.

В соответствии с приказом по учетной политике начисление амортизации по основным средствам ведется линейным методом. Активы, в отношении которых выполняются условия принятия их на учет в качестве ОС и стоимостью не более 40 000 руб. за единицу, отражаются в бухгалтерской отчетности в составе МПЗ.

Оценка материалов, отпущенных в производство, а также оставшихся на складе, производится по средней себестоимости. В конце каждого месяца при проведении закрытия месяца она корректируется до средней взвешенной.

Выручка от выполнения работ с длительным циклом изготовления отражается в бухгалтерском учете по мере выполнения. Для строительно-монтажных работ степень завершенности определяется по доле выполненного на отчетную дату объема работ в общем объеме работ по договору.

Общепроизводственные и общехозяйственные расходы включаются в себестоимость работ в результате распределения по объектам строительства пропорционально заработной плате рабочих основного производства.

При выбытии финансовых вложений, по которым не определяется текущая рыночная стоимость, их стоимость определяется по первоначальной стоимости каждой единицы бухгалтерского учета финансовых вложений.

Дата возникновения обязанности по уплате налога на добавленную стоимость в соответствии со ст. 167 НК РФ признается как наиболее ранняя из следующих дат:

- день отгрузки, передачи товаров, имущественных прав;
- день оплаты, частичной оплаты в счет предстоящих поставок товаров.

При начислении налога на прибыль, согласно требованию главы 25 НК РФ, при учете доходов, расходов используется метод начисления.

ООО «Концепт строй» учреждено тремя физическими лицами, уставный капитал распределен на доли (по 33,3%). Общество является коммерческой организацией, т.е. преследует цель извлечения прибыли и распределение прибыли между участниками.

Оперативное управление обществом передано исполнительному директору, который назначен учредителями из числа иных лиц. За учредителями остаются права по стратегическому управлению, которое осуществляется путем собрания участников.

Исполнительный директор определяет количество работников, их род деятельности, зарплату. Ему также доверено совершать финансовые операции, управление имуществом[6].

Главный экономист предприятия подчиняется непосредственно исполнительному директору. В его обязанности входит планирование работ производственных подразделений, улучшение экономической деятельности предприятия, своевременное предоставление финансовой отчетности, повышение качества предоставляемых услуг, контроль над выполнением принципа экономии материальных и финансовых ресурсов. В его подчинении находятся плановый отдел и бухгалтерия.

Начальник по снабжению подчиняется непосредственно исполнительному директору. Он своевременно обеспечивает строительные работы материальными



и техническими ресурсами, занимается учетом движения материальных и технических ресурсов. В его подчинении находятся отдел снабжения, работники склада.

Прораб получает техническую документацию, ведет учет выполненных работ, следит за соблюдением правил охраны труда, обеспечивает выполнение производственных заданий в установленные сроки, предоставляет отчетность.

Мастер организует оперативный учет выполнения производственных заданий, обеспечивает работников инструментами и приспособлениями для работ, руководит работниками участка. Структура общества изображена на рисунке 2.

Среднесписочная численность работников ООО «Концепт строй» на конец отчетного периода составила 20 человека, из них 9 человек – специалисты, служащие и руководители, 11 человек – рабочие.

Основные средства:

- офисное имущество;
- машины и оборудование на сумму 244 000 рублей;
- автотранспорт на сумму 152 289 рублей;
- производственный и хозяйственный инвентарь 26 933 рублей;

Имеющееся оборудование:

- Окрасочный аппарат Aspro 2100E 2774, стоимостью 54т.р.;
- Бетономеситель Inforce MC 200/1000 07-09-02 стоимостью 15 т.р.;
- Виброплита реверсивного хода Ammann AVP3520 стоимостью 75 т.р.;
- Дизельный генератор Вепрь АДП 2.2-230 ВЯ-Б стоимостью 100 т.р.;
- Reno Logan автомобиль стоимостью 152 289р.

В структуре компании нет собственного отдела логистики, однако на предприятии существует логистическая система и осуществляется логистическая деятельность.

Логистическая система в ООО «Концепт строй» представляет собой процесс управления финансовыми, материальными, и информационными потоками в процессе обеспечения строительной деятельности.

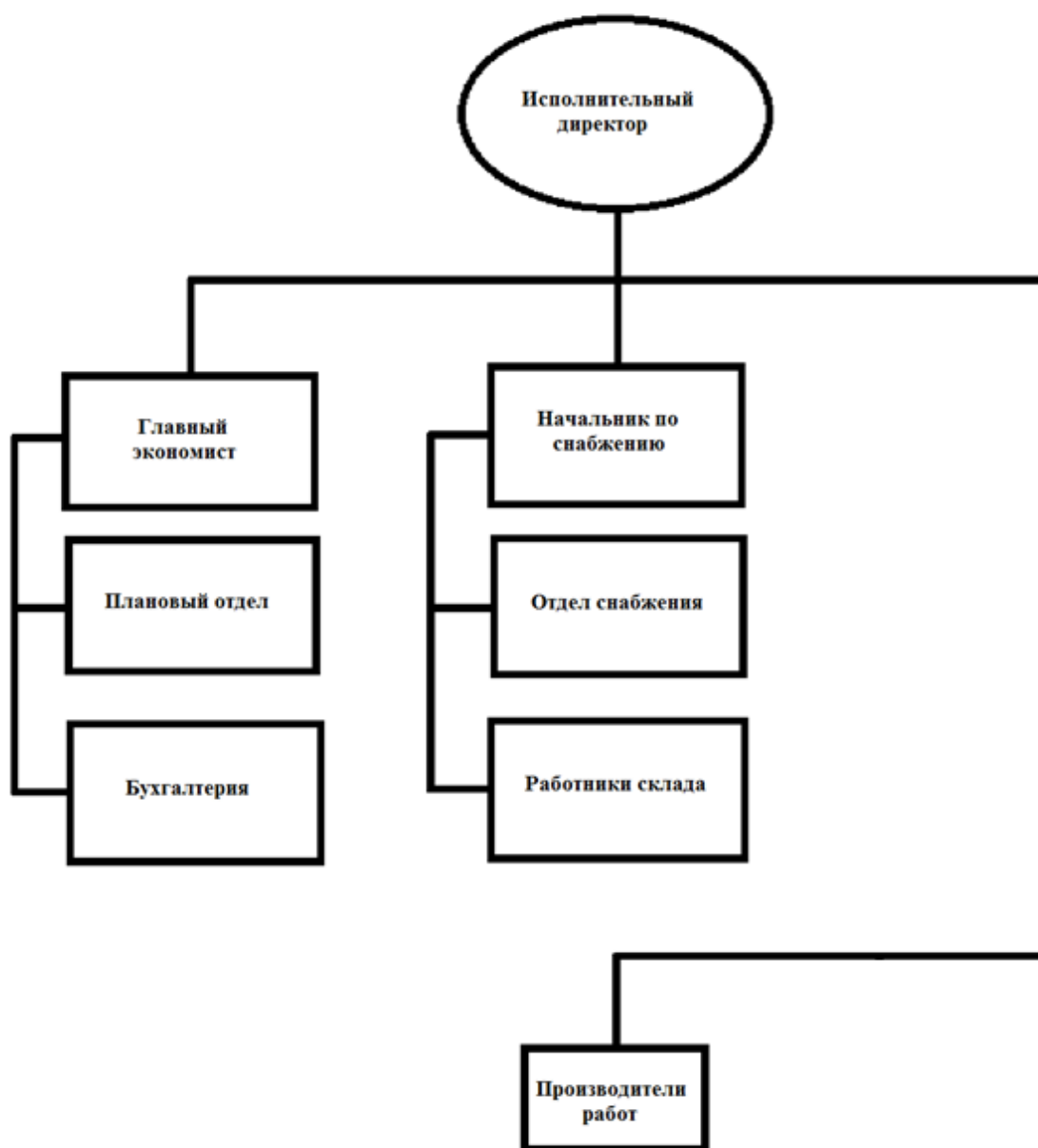


Рисунок 2 – Структура предприятия

Поиск заказчиков осуществляется сметно-договорным отделом на основании тендеров, размещаемых государственными предприятиями и предприятиями бюджетной сферы, а также на основании личных связей руководителя компании.

Материально-техническое обеспечение производства строительных работ осуществляется отделом материально-технического обеспечения в соответствии с заявками, получаемыми от производственно-технического отдела. На отдел материально-технического обеспечения возложено 80% функций по закупке материалов и обеспечению процесса строительства материальными ресурсами, за

исключением выполнения субподрядных работ. Формированием и обеспечением реализации договоров с субподрядными организациями занимается сметно-договорной отдел. Персонал является одним из важнейших ресурсов при обеспечении выполнения объемов строительных работ.

Финансовое обеспечение логистической деятельности компании осуществляется бухгалтерией, работники которой производят расчеты за приобретенные материалы, осуществляют выплату заработной платы работникам, производят оплату работ субподрядных организаций и т.д.

Одним из наиболее важных и сложных этапов управления финансовыми потоками компании является их оптимизация, представляющая собой процесс выбора наиболее оптимальных форм их организации в компании с учетом условий и особенностей осуществления его хозяйственной деятельности. Инструментом для осуществления оптимизации финансовых потоков является – выявление и изучение факторов, влияющих на их объемы и характер формирования во времени.

Так компании принадлежит офисное оборудование, общей стоимостью 200 т.р. Склад, офисное здание берется в аренду.

ООО «Концепт строй» выполняет следующие работы и услуги:

- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- строительство водных сооружений;
- строительство прочих инженерных сооружений;
- разборка и снос зданий;
- производство земляных работ;
- производство электромонтажных работ;
- производство санитарно-технических работ;
- производство прочих строительного-монтажных работ;
- производство штукатурных работ.

Общество в 2017 году продолжило выполнять строительного-монтажные и специальные работ. Деятельность управляющих органов была направлена на

стабильную рентабельную работу, с учетом интересов заказчика. Доля на рынке Челябинской области в 2017 году составила 0,004%.

По доле каждого вида работ в строительном процессе соотношение представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Подразделение работ на доли

	2017 г.	
Вид деятельности	Объем выручки (доходов) от данного вида хозяйственной деятельности, тыс.руб.	Доля объема выручки (доходов) от данного вида хозяйственной деятельности в общем объеме выручки (доходов) эмитента, %
Строительно-монтажные работы	3 305,6	63
Отделочные работы	1 534,6	29,3
Ремонт кровли	403,8	7,7
Всего	5 244	100 %

Основные работы, выполненные в 2017 году:

1) Заключение обществом подряда на выполнение работ по капитальному ремонту кровли встроенного помещения универсально-производственной базы, обще площадью 4274 кв.м., расположенного по адресу: Хлебозаводская 67. Сумма сделки – 403 778 рублей.

2) Во втором квартале 2017 года, согласно заключенному договору подряда с ЗАО «Сервисстрой» от 12.04.2017 по строительству объекта «12 этажный жилой дом по ул. Сталеваров, 14», были выполнены строительно-монтажные работы на сумму 3 305 600 руб.

3) Заключение подряда на производство отделочных работ с прокуратурой Челябинской области, на сумму 413 000 рублей, по адресу Елькина 11.

4) Заключение подряда на выполнение отделочных работ с ЗАО «Технострой» на сумму 1 121 622 руб, по адресу Двинская 18

Предварительные соглашения на 2018 год:

1) Соглашение подряда с ЗАО «Сервисстрой» по строительству объекта «10-этажный дом» выполнены СМР на сумму 2 567 000, по адресу Дегтярева 19.

2) Предварительное соглашение по выполнению отделочных работ с ЗАО «Технострой» на сумму 233 600 руб., по адресу Островского 25.

Основным поставщиком ООО «Концепт строй» является ООО «Chelsi». Общество осуществляет выпуск продукции для строительства: крупнопанельные детали для строительства жилых домов серии 138С, бетон и раствор разных марок, железо-бетонные изделия в ассортименте.

Основными конкурентами являются следующие предприятия:

1) АО «Челябжилстрой». Акционерное общество «Челябжилстрой» располагается на улице Братьев Кашириных дом 44. Уставный капитал составляет 76 622 рубля. Основным видом деятельности является производство строительно-монтажных работ. Общество планирует расширение предлагаемых услуг, а именно ремонт автомобильных дорог. Помимо этого предприятие планирует заняться освоением новых технологий, уменьшающих трудоемкость, обновить материальные ресурсы, что в будущем может увеличить долю компании на рынке. Выручка составляет 2 025 т.р., что на 3,1% ниже аналогичного показателя 2016 г. Доля в Челябинской области 0,0015%.

2) АО «Мегажилстрой». Акционерное общество «Мегажилстрой» располагается по адресу улица 1 Пятилетки 26. Выручка за 2017 составила 3 922 тысяч рублей. Это на 1,77% меньше, чем в прошлом году, что объясняется сложной экономической ситуацией, на ее фоне снизилась покупательная способность населения. Доход от производства ремонтно-строительных работ составил 3 726 тысяч рублей. Примерно таким же значение было и в прошлом году. Посредническая торгово-закупочная деятельность составляет 196 т.р., что на

26% меньше значения в прошлом году. Финансовое положение предприятие устойчивое, выполняется положение даже абсолютной ликвидности. Доля в области 0,003%.

Основными видами деятельности общества являются:

- Производство ремонтно-строительных работ;
- Посредническая торгово-закупочная деятельность.

3) АО «Челябстрой». Акционерное общество «Челябстрой» располагается по адресу Проспект Ленина 188. Основным видом деятельности является производство строительно-монтажных работ. Ее доля в общей выручке составляет 93%, т.е. 7 014 т.р. Помимо этого компания оказывает услуги автотранспорта и механизмов. Доля этих услуг составляет 4%, что равняется 302 т.р. Лабораторные услуги принесли компании 226 т.р., что соответствует 3% общей выручки. Общая выручка составляет 7 542 т.р. Основными перспективными задачами общества являются удержание завоеванных рынков, расширение ассортимента услуг, проникновение на новые рынки. Выручка компании за прошедший год уменьшилась на 9,3% относительно 2016 года. Доля в Челябинской области 0,0057%.

Отношение выручки от основной деятельности ООО «Концепт строй» к выручке от схожей деятельности конкурентов:

- по отношению к первому предприятию – 2,35;
- по отношению ко второму предприятию – 1,28;
- по отношению к третьему предприятию – 0,68.

## 2.2 Финансовый анализ ООО «Челябстройотех»

Оценка динамики состава и структуры актива баланса. Финансовый анализ предприятия следует начать с общей характеристики состава и структуры актива и пассива баланса. Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия:

- стоимость имущества предприятия, общий итог баланса;
- иммобилизованные активы, итог разд. I баланса;
- мобильные активы, итог разд. II баланса.

С помощью горизонтального (временного) и вертикального (структурного) анализа можно получить наиболее общее представление об имевших место качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений. Динамика показана в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика состава и структуры актива баланса

Наименование актива	2015		2016		2017		Изменение 2016 к 2017, %
	Тыс.руб.	Удельный выс, %	Тыс.руб	Удельный вес, %	Тыс.руб	Удельный вес, %	
<b>I Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	596	41,56	368	35,0	454	29,23	123,37
Финансовые вложения	1	0,08	1	0,1	1	0,07	100
Итог по разделу I	597	41,64	369	35,1	455	29,3	123,3
<b>II Оборотные активы</b>							
Запасы	653	45,53	512	48,7	598	38,5	116,8
Дебиторская задолженность	134	9,34	149	14,2	500	32,2	335,57
Денежные средства и денежные эквиваленты	50	3,49	21	2	0	0	-
Итог по разделу II	837	58,36	682	64,9	1 098	70,7	161
<b>Баланс</b>	1 434	100	1 049	100	1 553	100	148

Общая величина активов увеличилась на 504 тыс.руб. Далее дадим характеристику изменений в мобильной и иммобилизованной частях имущества

предприятия.

В период с 2016 по 2017 доля основного капитала снизилась с 35,1% до 29,3%, а оборотного выросла с 64,9% до 70,%.

Внеоборотные активы в 2017 году увеличились на 86 тыс.руб.(23,3%) по сравнению с 2016 годом. Данное изменение произошло из-за уменьшения основных средств на соответствующую сумму.

Далее определим, насколько эффективно используются основные средства, которые отражают соотношение полученных финансовых результатов организации и используемых для достижения этих результатов основных средств. Обобщающим показателем является фондоотдача – объем продукции, произведенной за год или другой период, приходящийся на 1 руб. стоимости основных средств. Ее можно выразить формулой:

$$FO = \frac{\Pi}{\Phi}, \text{ где}$$

ФО - фондоотдача, руб.;

Π - выпуск продукции, тыс. руб.;

Φ - среднегодовая первоначальная (восстановительная) стоимость основных средств, тыс. руб.

Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств. Таким образом, можно отследить, что в 2017 году предприятие уменьшило эффективность основных средств на 1,98 по отношению к 2016 году и на 1,51 по отношению к 2015 году, но несмотря на это сохранило высокое значение.

Оборотные средства увеличились на 61%, что составляет 416 тыс.руб. Это произошло в основном из-за увеличение дебиторской задолженности на 351 тыс.руб. Данная тенденция является одной из причин неэффективной работы предприятия, так как данные оборотные средства, не используются предприятием в производстве. С другой стороны увеличение дебиторской задолженности повысило платежеспособность предприятия.

Для оценки динамики оборотных средств обратимся к показателю



коэффициент оборачиваемости. Коэффициент оборачиваемости – это финансовый коэффициент показывающий интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитывается по формуле:

$$K_{об} = \frac{ВР}{Ср Обс}, \text{ где}$$

ВР – выручка предприятия, тыс.руб.;

Ср Обс – оборотные активы предприятия, тыс.руб.

Уменьшение показателя в 2017 году на 4,31 по отношению к 2016 году и на 2,36 по отношению к 2015 году, свидетельствует об уменьшении эффективности использования оборотных активов в целом по предприятию, при этом сохраняется высокое значение показателя. Причиной данной тенденции может являться увеличение дебиторской задолженности. Значение коэффициента выше 1, говорит о том, что предприятие рентабельное[7].

Таким образом, показатели актива ПАО «Концепт строй» увеличились на 504 тыс.руб. за рассматриваемый период. Это произошло за счет увеличения оборотных активов. При этом эффективность предприятия ощутимо сократилась.

Далее в таблице 3 произведем оценку динамики состава и структуры пассива баланса. Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры пассива баланса.

Таблица 3 – Динамика состава и структуры пассива баланса

Наименование пассива	2015		2016		2017		Изменени е 2017 к
Наименование пассива	Тыс.руб	Удельный вес, %	Тыс.руб	Удельный вес, %	Тыс.руб	Удельный вес, %	2016, % Изменени е 2017 к 2016, %
<b>III. Капитал и резервы</b>							

Окончание таблицы 3 – Динамика состава и структуры пассива баланса

Уставный капитал	30	2,09	30	2,86	30	1,93	100
Добавочный капитал	0	-	0	-	13	0,84	-
Резервный капитал	8	0,56	18	1,72	18	1,16	100
Итого по разделу III	38	2,65	48	4,58	61	3,93	127
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>							
Отложенные налоговые обязательства	50	3,49	55	5,24	74	4,76	134,54
Итого по разделу IV	50	3,49	55	5,24	74	4,76	134,54
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>							
Заемные средства	181	12,62	163	15,54	103	6,63	63,2
Кредиторская задолженность	1 165	81,24	783	74,64	1 286	82,8	164,24
Итого по разделу V	1 346	93,86	946	90,18	1 389	89,44	146,83
<b>Баланс</b>	1 434		1 049		1 553		148

На конец периода увеличилась доля собственного капитала предприятия на 27%. Объем долгосрочные обязательств увеличился на 34,54%, краткосрочные обязательства увеличились на 46,83%. Мы видим попытку руководства увеличить финансовую устойчивость предприятия. Наибольший удельный вес в источниках

имущества занимают краткосрочные обязательства (89,44%). Структура краткосрочных обязательств также изменилась за счет уменьшения заемных средств и увеличения кредиторской задолженности.

Можно сказать, что средства предприятия созданы в основном за счет краткосрочных обязательств. В связи с этим финансовое состояние предприятие неустойчиво, поскольку наличие капиталов краткосрочного использования предполагает постоянную оперативную работу, направленную на контроль над своевременным возвратом их и на привлечение в оборот на непродолжительное время других капиталов.

Одной из основных задач анализа финансового состояния является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия. Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными и заемными источниками их формирования. Определить это поможет система абсолютных и относительных показателей[7].

В ходе производственной деятельности на предприятии идет постоянное формирование (пополнение) запасов товарно-материальных ценностей. Для этого используются как собственные оборотные средства, так и заемные (долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы).

Для полного отражения разных видов источников в формировании запасов и затрат используются следующие показатели.

1) Наличие собственных оборотных средств

$$E_c = I_c - F, \text{ где}$$

$E_c$  – наличие собственных оборотных средств;

$I_c$  – источники собственных средств (итог разд. III «Капитал и резервы»);

$F$  – основные средства и вложения (итог разд. I баланса «Внеоборотные активы»).

Отрицательное значение показателя демонстрирует, что вложения предприятия происходят за счет заемных средств. Собственные средства компании не покрывают вложения. В 2017 данный показатель сократился еще на 75 тыс.руб. по отношению к 2016 году.

2) Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат.

Определяется как сумма собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов:

$$E_T = E_c + K_T = (I_c + K_T) - F, \text{ где}$$

$E_T$  – наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов и затрат;

$K_T$  – долгосрочные кредиты и заемные средства (итог разд. IV баланса «Долгосрочные обязательства»).

Разница между 2017 и 2016, что свидетельствует о снижении финансовой устойчивости предприятия. Тем не менее ситуация лучше, чем была в 2015 году.

3) Общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат.

Рассчитывается как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов:

$$E_{об} = E_T + K_t = (I_c + K_T + K_t) - F, \text{ где}$$

$E_{\Sigma}$  – общая величина основных источников средств для формирования запасов и затрат;

$K_t$  – краткосрочные кредиты и займы.

Увеличение данного показателя является хорошим признаком для предприятия.

На основе этих трех показателей, характеризующих наличие источников, которые формируют запасы и затраты для производственной деятельности, рассчитываются величины, дающие оценку размера (достаточности) источников для покрытия запасов и затрат:

– излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств

$$\pm E_c = E_c - Z, \text{ где}$$

$Z$  – запасы и затраты

В 2015, 2016 и 2017 году наблюдается недостаток собственных оборотных средств предприятия.

– излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат

$$\pm E_T = E_T - Z = (E_c + K_T) - Z$$

В 2015, 2016 и 2017 году наблюдается недостаток собственных оборотных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат.

– излишек (+) или недостаток (–) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат

$$\pm E_{об} = E_{об} - Z = (E_c + K_T + K_t) - Z;$$

В 2015, 2016 и 2017 годах наблюдается излишек величины основных источников для формирования запасов и затрат. При этом в 2017 году наблюдается наиболее большое значение этого показателя.

Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования являются базой для классификации финансового положения предприятия по степени устойчивости, результаты продемонстрированы в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	2015	2016	2017
$E_c$	-559	-319	-394
$E_T$	-509	-264	-320
$E_{об}$	837	682	1 069
$\pm E_c$	-1 212	-831	-992
$\pm E_T$	-1 162	-776	-918
$\pm E_{об}$	184	170	471

В 2017 году у предприятия финансовое состояние неустойчиво. Для покрытия затрат использовались собственные оборотные средства плюс долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы. Неустойчивое финансовое состояние характеризуется нарушением платежеспособности, необходимостью привлечения дополнительных источников. Хотя, наблюдая динамику с 2015 по 2017 год, заметна тенденция стремления увеличить показатели финансовой устойчивости.

Динамика показателя продемонстрирована на рисунке 3.

Как было указано выше, устойчивость предприятия оценивают по уровню собственного капитала и вероятности банкротства. Данная задача может быть решена с помощью системы финансовых коэффициентов. Информационной базой для расчета таких коэффициентов являются абсолютные показатели актива и пассива бухгалтерского баланса.

Анализ проводится посредством расчета и сравнения полученных значений коэффициентов с установленными базисными величинами, а также изучения динамики их изменений за определенный период.

В активе основных относительных показателей для оценки финансовой устойчивости используются следующие коэффициенты.

Используемые обозначения:

$R_a$  – общая величина оборотных средств предприятия;

$I_c$  – общая величина собственных средств предприятия;

$E_c$  – величина собственных средств предприятия;

$K_t$  – долгосрочные кредиты и займы;

$K_t$  – краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность

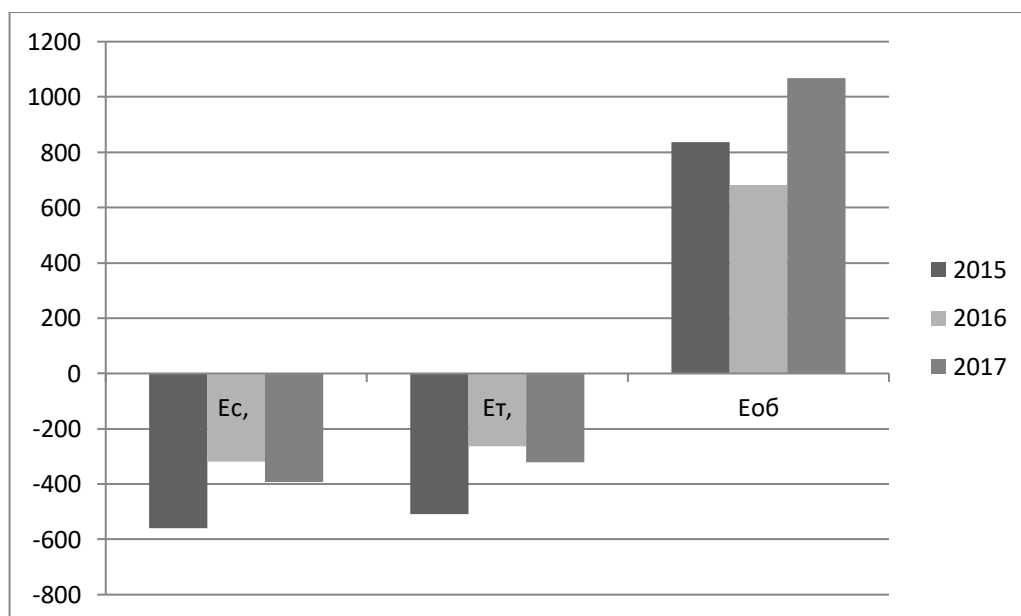


Рисунок 3 – График показателей финансовой устойчивости

- 1) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств  $K_{з/с}$ .

Показывает, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств.

$$K_{з/с} = \frac{K_{т+кт}}{Ис};$$

Нормативное значение  $K_{з/с} < 0,7$ . В 2015 году значение показателя равно 36,74, в 2016 – 20,85, в 2017 – 23,98. Значение коэффициента значительно превышает пределы допустимого, следовательно, предприятие очень сильно зависит от внешних источников. Тем не менее заметно снижение уровня данного показателя[15].

2) Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств

$K_{д/к}$ . Показывает сколько долгосрочных обязательств приходится на 1 руб. краткосрочных.

$$K_{д/к} = \frac{K_{т}}{K_{т}};$$

Чем выше показатель, тем меньше текущих финансовых затруднений у предприятия, следовательно, уменьшение коэффициента в 2017 году по сравнению с предыдущим годом – результат неправильной экономической политики предприятия. На 1 руб. краткосрочных обязательств приходится 0,053 руб. долгосрочных обязательств. В 2016 году данный показатель составлял 0,059. При этом, значение выросло по сравнению с 2015 годом, в котором коэффициент равнялся 0,037.

Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки ликвидности предприятия:

1) Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)  $K_{т.л}$ .

Показатель отражает достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств.

$$K_{т.л} = \frac{R_a}{K_t}$$

Показатель демонстрирует, что предприятие использует оптимальное количество оборотных средств, для погашения своих краткосрочных обязательств. В 2017 году данный показатель увеличился, но тем не менее не превышает 1, что свидетельствует о недостаточности оборотных средств.

2) Коэффициент абсолютной ликвидности  $K_{ал}$ .

Показатель отражает какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Характеризует платежеспособность предприятия на дату составления баланса.

$$K_{ал} = \frac{Д}{K_t}$$

$K_{ал} \geq 0,2 \dots 0,5$ . Низкое значение указывает на снижение платежеспособности предприятия. В 201 году платежеспособность ухудшилась. Динамика показателей проиллюстрирована на рисунке 4.

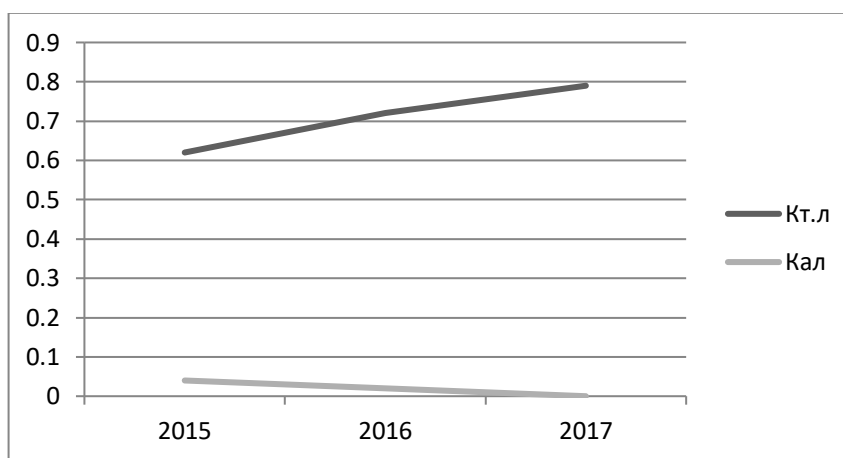


Рисунок 4 – динамика ликвидности предприятия

Для расчета показателей деловой активности понадобятся следующие обозначения:

$V$  – выручка от реализации;

$F_{ср}$  – средняя за период стоимость внеоборотных активов;

$B_{ср}$  – средний за период итог баланса;

$Ra_{ср}$  – средняя за период величина оборотных активов;

1) Фондоотдача производственных фондов  $\Phi$ .

$$\Phi = \frac{V}{F_{ср}};$$

Отражает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Показывает, сколько на 1 руб. стоимости внеоборотных активов реализовано продукции. Уменьшение фондоотдачи говорит о том, что основные средства в 201 году использовались менее эффективно. Так же



уменьшение фондоотдачи может говорить о том, что на предприятии уменьшилось количество отработанных дней в течение года, количество и продолжительность смен и сократилась средняя выработка продукции[8].

2) Коэффициент общей оборачиваемости капитала  $O_k$ .

$$O_k = \frac{V}{B_{cp}};$$

Показывает скорость оборота всех средств предприятия. Наблюдается уменьшение показателя на 0,95. Это говорит о замедлении кругооборота средств предприятия. При этом показатель находится на высоком уровне.

3) Коэффициент оборачиваемости оборотных средств  $O_{об}$ .

$$O_{об} = \frac{V}{Ra_{cp}};$$

Отражает скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия в анализируемом периоде. Данный показатель в 2017 уменьшился на 2,24, что свидетельствует о замедлении оборота материальных и денежных ресурсов предприятия, но продолжил сохранять высокое значение.

Рентабельность – один из основных качественных показателей эффективности производства на предприятии, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг). Если деловая активность предприятия в финансовой сфере проявляется в скорости оборота ресурсов, то рентабельность предприятия показывает степень прибыльности его деятельности.

Являясь показателем эффективности, рентабельность определяется соотношением результата и затрат. В качестве результата в данном случае используется тот или иной показатель прибыли. А затраты могут быть представлены себестоимостью, стоимостью имущества или отдельных его видов, размером авансируемого капитала. Результаты вычислений показателей деловой активности представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели деловой активности

Показатель	2015	2016	2017
$K_{з/с}$	36,74	20,85	23,98
$K_{д/с}$	0,037	0,059	0,053
$K_{т.л}$	0,62	0,72	0,79
$K_{ал}$	0,04	0,02	0
$\Phi$	11,06	12,83	12,76
$O_k$	4,28	4,98	4,03
$O_{об}$	7,54	8,14	5,9
$R_{п}$	0,007	0,028	0,058
$R_k$	0,03	0,11	0,19

Обязательно следует изучить показатели рентабельности. Для расчета рентабельности предприятия потребуются обозначения:

$P_p$  – прибыль от реализации продукции (работ, услуг);

$Z$  – себестоимость реализации продукции (работ, услуг);

$P_ч$  – чистая прибыль, после уплаты налога на прибыль;

$F_o$  – средняя за период стоимость основных производственных фондов;

$F_{об}$  – средние остатки за период оборотных средств предприятия.

Показатели рентабельности предприятия:

1) Рентабельность продаж  $R_{п}$ .

$$R_{п} = \frac{P_p}{V};$$

Показывает доходность реализации, т. е. на сколько рублей нужно реализовать продукции, чтобы получить 1 рубль прибыли. Рентабельность продаж используется в качестве основного индикатора для оценки финансовой эффективности компаний, которые имеют относительно небольшие величины основных средств и собственного капитала. Оценка рентабельности продаж позволяет более объективно взглянуть на состояние дел. В 2017 году наблюдается повышение данного показателя[9]. Динамику рентабельности можно увидеть на рисунке 5.

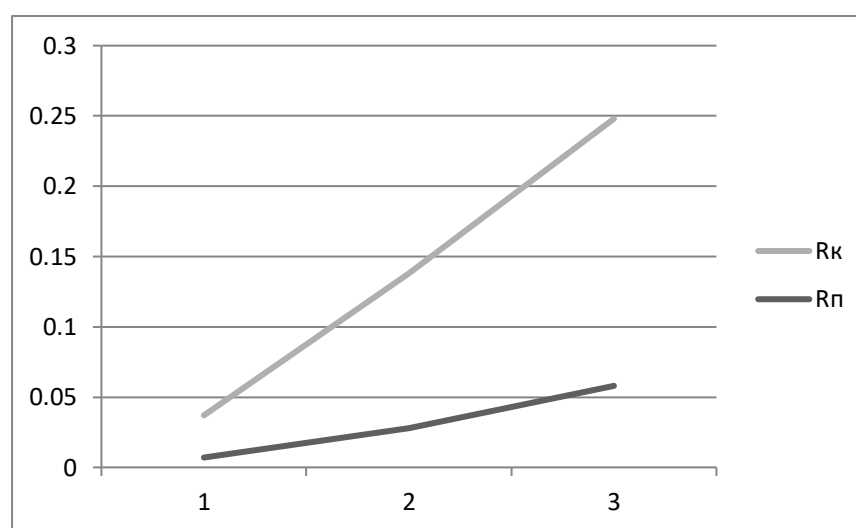


Рисунок 5 – Динамика рентабельности

2) Рентабельность всего капитала предприятия  $R_k$ .

$$R_k = \frac{P_{\text{ч}}}{B_{\text{ср}}};$$

При сравнении рентабельности капитала с рентабельностью продукции и величиной ставки по банковскому кредиту можно сделать вывод либо о неоправданном завышении кредитной ставки, либо о неудовлетворительном использовании капитала предприятия. Инвесторы принимают решение о вложении, ориентируясь главным образом на данный показатель. Динамику рентабельности можно увидеть на рисунке 5.

### 2.3 Стратегический анализ ООО «Концепт строй»

Сильные стороны предприятия:

1) Широкий спектр работ

Организация имеет возможность дифференцировать услуги, то есть ориентироваться на разные потребности людей, что позволяет удовлетворять комплексные потребности.

2) Высокая фондоотдача

Эффективное использование основных средств позволяет увеличить количество выполняемых работ без дополнительных капитальных вложений и в более короткие сроки.

3) Высокий коэффициент оборачиваемости

Высокий коэффициент оборачиваемости позволяет организации задействовать меньшие суммы оборотных средств, высвобождая материальные и денежные ресурсы.

4) Ценовое преимущество

Низкие цены привлекают большее количество клиентов, позволяют выиграть конкурентную борьбу.

Слабые стороны предприятия:

1) Отсутствие ясных стратегических направлений

Отсутствие ясной стратегии не позволяет в полной мере использовать конкурентные преимущества и ошибки конкурентов. В фирме нет единого мнения в отношении развития предприятия.

2) Недофинансирование объектов материальными ресурсами

Замедляет процесс выполнения работ, перебои в деятельности компании.

3) Низкая рентабельность

Недостаточное удовлетворение интересов собственников, недостаточная эффективность фирмы.

4) Неполная загруженность оборудования, низкий спрос

Риск повышения себестоимости продукции, как следствие повышение цены, возникновение новых финансовых проблем.

Среди возможностей предприятия можно выделить:

1) Замедление падения и рост отрасли

Стабильность ситуации облегчит долгосрочное планирование, ожидается увеличение числа инвесторов. Данная ситуация облегчит привлечение заемных средств, повысит вероятность на их эффективного использования.

2) Рост качества продукции

Рост качества продукции позволит привлечь новых клиентов, повысить цену на услуги.

3) Банкротство конкурентов

Дает возможность привлечь в организацию сотрудников конкурента, имеющих опыт в отрасли, привлечь клиентов конкурента.

4) Развитие информационной отрасли

Технологии поиска, сбора, хранения обработки информации станут более доступными, легкими в использовании и эффективными.

5) Повышение квалификации сотрудников

Позволит уменьшить их количество, появляется возможность с их помощью вывести организацию на новый уровень за счет более эффективной работы.

Среди главных угроз числятся:

1) Рост цен на материалы и услуги

Рост затрат на материалы повлечет за собой увеличение себестоимости услуг, увеличение цены. Данный сценарий может отпугнуть потенциальных клиентов, могут быть расторгнуты контракты с текущими клиентами.

2) Ужесточение законодательства

Данный вариант развития событий сделает ведение бизнеса более трудоемким процессом, требующим больших затрат на персонал, как следствие имеет место повышение цены конечной продукции.

3) Нестабильная экономическая ситуация в экономике страны, скачки курса

В ситуации неопределенности долгосрочное планирование практически невозможно. Отсутствие четких перспектив развития делает затруднительным привлечение инвестиций, уменьшает эффективность расходования привлеченных средств. К тому же, нестабильная ситуация на рынке отпугивает самих инвесторов, увеличивает цену кредита.

#### 4) Дефицит специалистов

Отсутствие качественных специалистов затрудняет развитие компании, делает ее политику менее поворотливой и гибкой. Выполнение некоторых услуг, требующих серьезной подготовки, становится невозможным.

#### 5) Снижение доходов у населения

Снижение доходов населения сокращает рынок, приводит к уменьшению получаемого дохода, банкротству строительных организаций, фирм производящих материалы, уходу с рынка специалистов и инвесторов.

Обратимся к таблице 6 для иллюстрации количественных оценок. Например, на пересечении пунктов «Снижение доходов у конкурентов» и «Низкие цены» стоит 6. Этот выбор был сделан, потому что низкие цены будут являться серьезным преимуществом при снижении покупательной способности населения. На пересечении пунктов «Ужесточение законодательства» и «Положительная репутация», стоит 1, так как ужесточение законодательства никак не отразится на репутации компании.

Таблица 6 – Количественная оценка связи сильных и слабых сторон, угроз и возможностей

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		1 Широкий спектр услуг	2 Высокая фондоотдача	3 Положительная репутация	4 Ценовое преимущество	5 Отсутствие ясной стратегии	6 Недофинансир объектов	7 Низкая рентабельность	8 Неполная загруженность
Угрозы	1 Рост цен на материалы	3	3	3	4	3	5	5	4
	2 Ужесточение законодательства	2	2	1	5	4	3	4	3
	3 Нестабильная экономика	4	4	2	4	5	4	5	3
	4 Дефицит специалистов	3	4	4	3	3	2	4	4
	5 Снижение доходов у клиентов	4	4	2	5	4	3	5	5
Возможности	6 Замедление падения и рост отрасли	5	4	5	4	5	4	4	4
	7 Рост качества продукции	5	3	5	5	4	3	4	5
	8 Банкротство конкурентов	5	1	4	5	4	2	1	4
	9 Развитие информационной отрасли	3	2	3	3	4	3	3	4
	10 Повышение квалификации сотрудников	3	3	5	3	5	2	4	4

Вывод по разделу два.

Предприятие является нестабильным, хотя руководство направляет свои усилия на стабилизацию ситуации. Предприятие финансово неустойчиво. Для покрытия большей части затрат используются краткосрочные займы, хотя заметна тенденция на увеличение устойчивости. Условие абсолютной ликвидности баланса в 2017 году не выполняется, что отрицательно сказывается на платежеспособности предприятия. Предприятие имеет высокие показатели деловой активности, что говорит об его эффективном функционировании. Также об этом свидетельствуют увеличившиеся в 2017 году показатели рентабельности.

После оценки проблем предприятия и их возможных решений, напрашивается вывод о том, что в период кризиса предприятию необходима четкая стратегия. Она позволит отсеять менее эффективную деятельность, на которую уходят ресурсы, и перенаправить их на более эффективные вещи.

Также следует оптимизировать деятельность предприятия, повышая эффективность использования ресурсов, при этом сохраняя конкурентные преимущества. Важность ресурсов в период кризиса особенно высока.



### 3 ОПТИМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «КОНЦЕПТ СТРОЙ»

#### 3.1 Пути оптимизации логистической системы предприятия

Логистическая система, в связи с изменившимися внешними условиями нуждается в оптимизации, а именно в минимизации затрат на логистическую деятельность. При этом важно сохранить качество предоставляемых услуг, что является важным конкурентным преимуществом.

Одним из наиболее логичных шагов по оптимизации логистической системы является пересмотр политики содержания материалов. Излишнее содержание материалов на складе связывает капитал. Прежде всего, деньги, вложенные в запасы нельзя использовать для приобретения других активов или товаров, способных повысить эффективность предприятия. В кризис, содержание излишних запасов особенно чувствительно для организации, которая при этом находится в условиях конкурентной борьбы. Если же в запасы инвестируются не собственные, а заемные средства, то это увеличивает процентные расходы предприятия. К тому же существует риск, что хранящаяся продукция может быть разворована, или испорчена. Имеющиеся запасы представлены в таблице 7.

Идеальная ситуация возникает, когда материалы закупаются конкретно под определенные работы, но такая ситуация слишком рискованна и определенный уровень страховых запасов необходим. Вопрос только в том оптимально ли значение имеющихся запасов[10].

Таблица 7 – Имеющиеся на складе материалы

№	Наименование	Ед.	Количество	Цена
1	Лист ГКЛ KNAUF	Шт.	13	340
2	Лист ГВЛ KNAUF	Шт.	10	530
3	Лента армирующая, 12 шт.	Уп.	6	790
4	Краска белая Грида, 12 кг.	Шт.	64	1 000
5	Эмаль Грида АК-16, 9 л.	Шт.	58	1 500
6	Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	Шт.	62	440
7	Растворитель Colorist, 10 л.	Шт.	30	630

Окончание таблицы 7 – Имеющиеся на складе материалы

8	Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	Шт.	36	1 400
9	Грунтовка «Knauf», 15 кг.	Шт.	36	850
10	Саморезы по металлу, 1000 шт.	Шт.	6	320
11	Гвозди строительные, 5кг	Шт.	4	500
12	Клей гипсовый Knauf, 30 кг.	Шт.	39	300
13	Стяжка пола Knauf	Шт.	29	330
14	Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	Шт.	43	300
15	Герметик силиконовый Makroflex	Шт.	24	275
16	Пена монтажная Makroflex Pro	Шт.	26	380
17	Гипс Knauf, 5 кг.	Шт.	46	63
18	Штукатурка гипсовая, Knauf	Шт.	12	385
19	Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	Шт.	46	1 550
20	Клей эпоксидный момент	Шт.	12	80
21	Клей обойный Oscar, 10 кг.	Шт.	18	640
22	Клей напольный Homakoll, 10кг.	Шт.	22	2 600
23	Клей для камня Cresedit, 25 кг.	Шт.	18	870
24	Клей для плитки Knauf, 25кг	Шт.	24	260

Основным инструментом управления запасами широкой номенклатуры в логистике являются методы ABC-анализа и XYZ-анализа.

Метод ABC-анализа широко используется в логистике для контроля запасов и управления ими, является своего рода модификацией правила Парето.

Суть анализа сводится к распределению запасов на три группы А, В и С. Воспользуемся модификацией ABC-анализа. Ее смысл состоит в том, что современная бизнес-ситуация не может быть описана единственным критерием. Зачастую требуется использование от двух до четырех критериев. Таким образом, необходимо формирование синтетического критерия классификации, являющимся результатом сложения двух критериев. Для каждого из выбранных критериев классификации определяется удельный вес, соответствующий значимости данного критерия в реализации стратегии предприятия. Определим

следующие весовые коэффициенты критериев:

- 1) Закупочная цена – 0,3
- 2) Годовая потребность – 0,7

Для каждой позиции номенклатуры требуется провести расчет синтетического критерия классификации. Данное значение находится путем сложения произведений каждого критерия на весовой коэффициент. Результаты даны в таблице 8.

$$K = x_1 * y_1 + x_2 * y_2, \text{ где}$$

K – значение синтетического критерия,

x – значение критерия,

y – весовой коэффициент критерия.

Таблица 8 – Расчет синтетического критерия классификации

№	Наименование	Закупочная цена	Годовая потребность	Значение синтетического критерия
1	Лист ГКЛ KNAUF	340	411	390
2	Лист ГВЛ KNAUF	530	288	361
3	Лента армирующая, 12 шт.	790	251	413
4	Краска белая Грида, 12 кг.	1 000	3 527	2 769
5	Эмаль Грида АК-16, 9 л.	1 500	2 102	1 921
6	Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	440	1 749	1 356
7	Растворитель Colorist, 10 л.	630	589	601
8	Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	1 400	2 784	2 369
9	Грунтовка «Кнауф», 15 кг.	850	681	732
10	Саморезы по металлу, 1000 шт.	320	132	149

Окончание таблицы 8 – Расчет синтетического критерия классификации

11	Гвозди строительные, 5кг	500	107	225
12	Клей гипсовый Кнауф, 30 кг.	300	263	274
13	Стяжка пола Кнауф	330	685	579
14	Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	300	3 656	2 649
15	Герметик силиконовый Makroflex	275	470	412
16	Пена монтажная Makroflex Pro	380	811	682
17	Гипс Кнауф, 5 кг.	63	677	423
18	Штукатурка гипсовая, Кнауф	385	1784	1 364
19	Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	1 550	649	919
20	Клей эпоксидный момент	80	333	257
21	Клей обойный Oscar, 10 кг.	640	1 068	940
22	Клей напольный Hornakoll, 10кг.	2 600	412	1 068
23	Клей для камня Cresedit, 25 кг.	870	755	790
24	Клей для плитки Кнауф, 25кг	260	776	621

Суммирование получившихся значений при определении значения синтетического критерия не имеет экономического смысла, но дает возможность одним числом характеризовать каждую номенклатурную позицию, включенную в классификацию, и провести АВС-анализ по классической схеме с использованием одного критерия классификации.

Выделение групп классификации- в классическом АВС-анализе проводится на основе закона Парето, утверждающего, что 80% значений качественного критерия определяется 20% количества выбранной совокупности объектов. В рассматриваемом примере 20% наиболее весомых материалов включены в

группу А, в группу В включены следующие 30%, оставшиеся 50% включены в группу С. Результаты распределения представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Классификация номенклатуры запаса по методу ABC

Наименование	Значение синтетического критерия	Удельный вес, %	Нарастающий итог, %	Группа
Лист ГКЛ KNAUF	2 769	12,43	12,43	А
Лист ГВЛ KNAUF	2 649	11,9	24,33	А
Лента армирующая, 12 шт.	2 369	10,64	34,97	А
Краска белая Грида, 12 кг.	1 921	8,63	43,6	А
Эмаль Грида АК-16, 9 л.	1 364	6,13	49,73	А
Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	1 356	6,09	55,82	В
Растворитель Colorist, 10 л.	1 068	4,8	60,62	В
Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	940	4,22	64,84	В
Грунтовка «Кнауф», 15 кг.	919	4,13	68,97	В
Саморезы по металлу, 1000 шт.	790	3,55	72,52	В
Гвозди строительные, 5кг	732	3,29	75,81	В
Клей гипсовый Кнауф, 30 кг.	682	3,06	78,87	В
Стяжка пола Кнауф	621	2,79	81,66	С
Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	601	2,7	84,36	С
Герметик силиконовый Makroflex	579	2,6	86,96	С
Пена монтажная Makroflex Pro	423	1,9	88,86	С
Гипс Кнауф, 5 кг.	413	1,86	90,72	С
Штукатурка гипсовая, Кнауф	412	1,85	92,57	С
Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	390	1,75	94,32	С
Клей эпоксидный момент	361	1,62	95,94	С
Клей обойный Oscar, 10 кг.	274	1,23	97,17	С

Окончание таблицы 9 – Классификация номенклатуры запаса по методу ABC

Клей напольный Номакoll, 10кг.	257	1,15	98,32	C
Клей для камня Cresedit, 25 кг.	225	1,01	99,33	C
Клей для плитки Knauf, 25кг	149	0,67	100	C
Итого	22 264	100		

Проведем XYZ-анализ. Данный анализ направлен на выделение номенклатурных групп, в зависимости от степени равномерности спроса и точности прогнозирования. Для распределения материалов по группам представим статистику использования материалов за год в таблице 10.

Таблица 10 – Статистика использования материалов за год

Наименование	Использовано за год	Среднеквартальное значение
Лист ГКЛ KNAUF	411	103
Лист ГВЛ KNAUF	288	72
Лента армирующая, 12 шт.	251	63
Краска белая Грида, 12 кг.	3 527	882
Эмаль Грида АК-16, 9 л.	2 102	526
Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	1 749	438
Растворитель Colorist, 10 л.	589	147
Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	2 784	696
Грунтовка «Knauf», 15 кг.	681	170
Саморезы по металлу, 1000 шт.	132	33
Гвозди строительные, 5кг	107	27
Клей гипсовый Knauf, 30 кг.	263	66
Стяжка пола Knauf	685	171
Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	3 656	914
Герметик силиконовый Makroflex	470	118

Окончание таблиц 10 – Статистика использования материалов за год

Пена монтажная Makroflex Pro	811	203
Гипс Knauf, 5 кг.	677	169
Штукатурка гипсовая, Knauf	1784	446
Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	649	162
Клей эпоксидный момент	333	83
Клей обойный Oscar, 10 кг.	1 068	267
Клей напольный Nomakoll, 10кг.	412	103
Клей для камня Cresedit, 25 кг.	755	189
Клей для плитки Knauf, 25кг	776	194

Для получения количественной оценки характеристики потребности требуется воспользоваться статистическим рядом отгрузок. В классическом варианте метода XYZ показателем, описывающим потребность в запасе, является коэффициент вариации  $V$ , представляющий собой отношение значения среднеквадратичного отклонения ряда к среднеарифметическому значению:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}}$$

$X_i$  –  $i$ -е значение спроса,

$\bar{x}$  – среднеквартальное значение спроса,

$N$  – число кварталов.

Для группировки номенклатуры в таблице 13 используется общепризнанная классическая шкала, приведенная в таблице 11.

Таблица 11 – Вариант классификации номенклатуры

Группа	Интервал
X	$0 \leq V < 10\%$
Y	$10\% < V < 25\%$
Z	$25\% \leq V < \infty$

В таблице 10 представлена статистика использования материалов по кварталам. Запасы создаются в зависимости от спроса и отражают его вариацию.

Таблица 12 – Статистика использования материалов по кварталам

Наименование	1-ый квартал	2-ой квартал	3-ий квартал	4-ый квартал
Лист ГКЛ KNAUF	111	99	97	104
Лист ГВЛ KNAUF	58	93	101	36
Лента армирующая, 12 шт.	94	57	63	37
Краска белая Грида, 12 кг.	1 515	913	506	593
Эмаль Грида АК-16, 9 л.	299	587	314	902
Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	512	390	347	500
Растворитель Colorist, 10 л.	234	117	134	104
Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	784	602	695	703
Грунтовка «Кнауф», 15 кг.	148	126	284	123
Саморезы по металлу, 1000 шт.	23	42	36	31
Гвозди строительные, 5кг	44	28	18	17
Клей гипсовый Кнауф, 30 кг.	73	53	83	54
Стяжка пола Кнауф	202	138	159	186
Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	906	1008	749	993
Герметик силиконовый Makroflex	102	126	117	125
Пена монтажная Makroflex Pro	216	203	188	204



Окончание таблицы 12 – Статистика использования материалов по кварталам

Гипс Кнауф, 5 кг.	161	167	202	147
Штукатурка гипсовая, Кнауф	403	505	482	394
Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	188	158	143	160
Клей эпоксидный момент	69	78	95	91
Клей обойный Oscar, 10 кг.	168	326	278	296
Клей напольный Nomakoll, 10кг.	102	106	91	113
Клей для камня Cresedit, 25 кг.	157	202	149	247
Клей для плитки Кнауф, 25кг	258	163	168	187

К группе X относятся позиции номенклатуры, которые незначительно колеблются. К группе Y материалы, потребность в которых имеет значительное колебание. К группе Z относятся материалы, имеющие нерегулярные отклонения, по которым нельзя получить точные и достоверные данные. Результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Классификация номенклатуры запаса по методу XYZ

№	Наименование	Коэффициент вариации, %	Категория
1	Лист ГКЛ KNAUF	5,25	X
2	Лист ГВЛ KNAUF	36,58	Z
3	Лента армирующая, 12 шт.	32,46	Z
4	Краска белая Грида, 12 кг.	51,15	Z
5	Эмаль Грида АК-16, 9 л.	46,72	Z
6	Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	16,1	Y
7	Растворитель Colorist, 10 л.	34,83	Z
8	Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	9,26	X
9	Грунтовка «Кнауф», 15 кг.	39	Z
10	Саморезы по металлу, 1000 шт.	21,1	Y

Окончание таблицы 13 – Классификация номенклатуры запаса по методу XYZ

11	Гвозди строительные, 5кг	40	Z
12	Клей гипсовый Кнауф, 30 кг.	19,33	Y
13	Стяжка пола Кнауф	14,38	Y
14	Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	11,26	Y
15	Герметик силиконовый Makroflex	19,19	Y
16	Пена монтажная Makroflex Pro	4,9	X
17	Гипс Кнауф, 5 кг.	11,98	Y
18	Штукатурка гипсовая, Кнауф	10,83	Y
19	Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	10	X
20	Клей эпоксидный момент	12,48	Y
21	Клей обоечный Oscar, 10 кг.	12,62	Y
22	Клей напольный Homakoll, 10кг.	7,74	X
23	Клей для камня Cresedit, 25 кг.	20,76	Y
24	Клей для плитки Кнауф, 25кг	19,6	Y

В зависимости от надежности прогнозирования потребности в материалах стоит определить модель пополнения склада. В ситуации, когда потребность в продукте легко предсказывается, можно выбрать модель, в соответствии с которой, запасы на складе пополняются через равные промежутки времени. Это позволит разгрузить работников склада и освободить их от лишней работы, при этом сохранив надежность. В ситуации, когда потребность в запасах сложно предсказать, необходим контроль со стороны персонала. По отношению к материалам категории AZ, BZ необходимо проводить ежедневный контроль потребности и подстраиваться под спрос, так как данные материалы очень важны для предприятия, но спрос на них сложно предсказать. Для товаров, принадлежащим к группе AY, BY можно установить минимальное значение запаса, при достижении, которого необходимое количество будет пополняться автоматически.

Объединение результатов ABC и XYZ-анализа в матрице ABC-XYZ – популярный и очень информативный инструмент управления запасами. В

каждую ячейку попадают те позиции номенклатуры запаса, которые были отнесены к каждой из двух указанных в ячейке групп номенклатуры. Например, в ячейке AX должны быть записаны позиции, отнесенные к группе А при классификации по методу ABC и группе X при классификации по методу XYZ. Итоговые результаты распределения материалов представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица ABC-XYZ

	X	Y	Z
A	8	14, 18	4, 5
B	16, 19, 22	6, 21, 23	9
C	1	10, 12, 13, 15, 17, 20, 24	2, 3, 7, 11

Товары группы AX и BX отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо снизить содержание товара на складе, но при этом сохранить минимальный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется. Следует снизить содержание данных запасов на складе до 20%, что позволит высвободить значительное количество средств и одновременно позволит иметь нужное количество для непредвиденных обстоятельств.

Товары группы AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно иметь страховой запас. Следовательно, нужно сохранить имеющиеся материалы на складе. Имеющееся количество является оптимальным.

Товары группы AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что капитал будет заморожен. Количество запасов данной группы следует сократить до 10%, в связи с низкой степенью прогнозируемости. По товарам данной группы следует отдельно рассмотреть систему заказов и подобрать поставщика, поручить работу самому надежному поставщику.

Товары группы С составляют большую долю ассортимента компании. Применение XYZ-анализа позволяет сильно сократить время, которое менеджер тратит на управление и контроль над товарами данной группы. По товарам группы СХ можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас до 10%.

По товарам группы СУ можно перейти на систему с постоянной суммой заказа, но при этом также сократить запас материалов до 20%, в связи с незначительной значимости.

В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ. Эти товары можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет потери. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, то есть товаров, обычно относящихся к категории стоков.

После необходимых преобразований складских запасов мы получим следующее количество материалов представленное в таблице 15.

Таблица 15 – Количество запасов после преобразований

№	Наименование	Ед.	Количество	Цена
1	Лист ГКЛ KNAUF	Шт.	1	340
2	Краска белая Грида, 12 кг.	Шт.	6	1 000
3	Эмаль Грида АК-16, 9 л.	Шт.	6	1 500
4	Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	Шт.	62	440
5	Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	Шт.	7	1 400
6	Грунтовка «Knauf», 15 кг.	Шт.	4	850
7	Саморезы по металлу, 1000 шт.	Шт.	1	320
8	Клей гипсовый Knauf, 30 кг.	Шт.	8	300
9	Стяжка пола Knauf	Шт.	6	330
10	Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	Шт.	43	300
11	Герметик силиконовый Makroflex	Шт.	5	275
12	Пена монтажная Makroflex Pro	Шт.	5	380

Окончание таблицы 15 – Количество запасов после преобразований

13	Гипс Knauf, 5 кг.	Шт.	9	63
14	Штукатурка гипсовая, Knauf	Шт.	12	385
15	Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	Шт.	9	1 550
16	Клей эпоксидный момент	Шт.	2	80
17	Клей обойный Oscar, 10 кг.	Шт.	18	640
18	Клей напольный Homakoll, 10кг.	Шт.	4	2 600
19	Клей для камня Cresedit, 25 кг.	Шт.	18	870
20	Клей для плитки Knauf, 25кг	Шт.	5	260

Далее необходимо подобрать поставщика для каждой группы запасов. Необходимо учитывать, что для каждой из групп ключевыми будут совершенно разные показатели. Так для групп АХ, ВХ будет важна надежность поставщика, а для групп ВХ, ВУ стоимость материалов.

На данный момент предприятие имеет одного поставщика. Им является фирма ООО «Chelsi». На рынке Челябинска также существует еще два поставщика, которые удовлетворяют необходимым для фирмы условиям. Это ООО «Старт» и ООО «Урал». Необходимо произвести анализ данных поставщиков, для того, чтобы определить каких поставщиков целесообразно использовать для каких групп товаров.

Необходимо определить критерии выбора поставщиков. Среди них можно выделить:

- 1) Надежность;
- 2) Тарфы;
- 3) Общее время доставки;
- 4) Готовность к переговорам;
- 5) Финансовая стабильность перевозчика;
- 6) Наличие дополнительного оборудования;
- 7) Классификация работников.

Оценивая надежность поставщика мы обращаемся к отзывам, советам коллег, которые с этой компанией уже имели опыт взаимодействия, бывшим

сотрудникам, интернет ресурсам. Выносим оценку на основе этих данных.

Мы можем определить стоимость необходимых материалов. Цены компании ООО «Chelsi» даны в таблице 1, Цены в ООО «Старт» выше на 8%, В ООО «Урал» цены ниже на 15%.

ООО «Старт», ООО «Chelsi» предлагают самую быструю доставку товара, время доставки ООО «Урал немного медленнее».

На сайте ООО «Старт» предоставлен перечень скидок, которые возможно получить ,сделав заказ. В двух оставшихся компаниях данных по этому поводу не предоставлено. Возможно, при длительном сотрудничестве появится возможность воспользоваться льготными тарифами.

Для оценки финансового состояния фирмы воспользуемся сервисом TestFirm. Данный сервис сравнивает ключевые финансовые показатели, такие как финансовая устойчивость, платежеспособность, эффективность деятельности, со среднеотраслевыми и общероссийскими показателями. Согласно данному сервису у ООО «Chelsi» финансовое состояние компании хуже среднего по отрасли на 0,4%. ООО «Старт» имеет показатели выше среднеотраслевых в среднем на 1,3%. ООО «Урал» ниже на 1,1%.

В плане дополнительного оборудования компании ООО «Старт», ООО «Chelsi» предоставляют широкий спектр грузовых автомобилей. ООО «Урал» также предлагает расширенные функции, но меньшей разнообразности.

Компания ООО «Старт», помимо услуг по перевозкам предлагает страхование, таможенное оформление, экспресс-перевозка, складские услуги, перевозки хрупких грузов. ООО «Chelsi» предоставляет дополнительно услуги по страхованию. Что касается ООО «Урал», то о дополнительных услугах не сообщается, но возможно удастся договориться при оформлении договора.

Оценивая большой опыт компаний на рынке, представительство в других городах, а также большой перечень предоставляемых услуг и используемого оборудования, нет сомнения, что в компании ООО «Старт» работают специалисты с отличным уровнем квалификации. В компаниях ООО «Chelsi», ООО «Урал» работают специалисты с приемлимым уровнем квалификации. Конечные оценки

представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Сравнение компаний

Критерий	ООО «Старт»	ООО «Chelsi»	ООО «Урал»
Оценка надежности	9	8.2	7,3
Оценка тарифов	6	7	10
Оценка общего времени доставки	9	9	7
Оценка готовности к переговорам	7	5	5
Оценка финансовой стабильности перевозчика	9	7	6
Оценка наличия дополнительного оборудования	6	5	5
Оценка классификации работников	8	7	7

Теперь определим важность критерия для каждой группы материалов.

Для группы АХ, ВХ, АZ, ВZ наиболее важным критерием будет качество предоставляемого сервиса и надежность. Важность критериев будет выглядеть следующим образом:

- 1) Надежность – 0,25;
- 2) Тарфы – 0,1;
- 3) Общее время доставки – 0,15;
- 4) Готовность к переговорам – 0,07;
- 5) Финансовая стабильность перевозчика – 0,11;
- 6) Наличие дополнительного оборудования – 0,09;
- 7) Классификация работников – 0,23.
- 8) Таким образом, получаем следующие значения:

- 9) ООО «Старт» – 8,06
- 10) ООО «Chelsi» – 7,28
- 11) ООО «Урал» – 6,95

Таким образом наиболее предпочтительным поставщиком материалов группы АХ, ВХ, АZ, ВZ является ООО «Старт»

Для группы АУ, ВУ, СХ, СУ ключевую роль играет цена материала, Важность критериев будет распределена следующим образом:

- 1) Надежность – 0,12;
- 2) Тарфы – 0,32;
- 3) Общее время доставки – 0,14;
- 4) Готовность к переговорам – 0,07;
- 5) Финансовая стабильность перевозчика – 0,12;
- 6) Наличие дополнительного оборудования – 0,08;
- 7) Классификация работников – 0,15.
- 8) Таким образом, получаем следующие значения:
- 9) ООО «Старт» – 7,51
- 10) ООО «Chelsi» – 7,12
- 11) ООО «Урал» – 7,57

Таким образом наиболее предпочтительным поставщиком материалов группы АУ, ВУ, СХ, СУ является ООО «Урал».

### 3.2 Эффективность предложенных мероприятий

В результате предложенных преобразований удалось сократить значительное число запасов, при этом часть из них теперь будут закупаться по более дорогой цене, часть по более низкой.

Итоговые результаты изменений представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Запасы после преобразований

№	Наименование	Ед.	Количество	Цена
1	Лист ГКЛ KNAUF	Шт.	1	289
2	Краска белая Грида, 12 кг.	Шт.	6	1 080



## Окончание таблицы 17 – Запасы после преобразований

3	Эмаль Грида АК-16, 9 л.	Шт.	6	1 620
4	Лак акриловый Лакра, 25,5 кг.	Шт.	62	374
5	Шпатлевка полимерная Cresedit, 25 кг.	Шт.	7	1 512
6	Грунтовка «Knauf», 15 кг.	Шт.	4	898
7	Саморезы по металлу, 1000 шт.	Шт.	1	272
8	Клей гипсовый Knauf, 30 кг.	Шт.	8	255
9	Стяжка пола Knauf	Шт.	6	281
10	Цемент ПЦ М500 Д0 СЕМ, 50 кг.	Шт.	43	255
11	Герметик силиконовый Makroflex	Шт.	5	234
12	Пена монтажная Makroflex Pro	Шт.	5	410
13	Гипс Knauf, 5 кг.	Шт.	9	54
14	Штукатурка гипсовая, Knauf	Шт.	12	327
15	Затирка цементная для швов Ceresit CE 33 Super, 25кг	Шт.	9	1 674
16	Клей эпоксидный момент	Шт.	2	68
17	Клей обойный Oscar, 10 кг.	Шт.	18	544
18	Клей напольный Homakoll, 10кг.	Шт.	4	2 808
19	Клей для камня Cresedit, 25 кг.	Шт.	18	740
20	Клей для плитки Knauf, 25кг	Шт.	5	221

Оптимизация логистической деятельности поспособствовала увеличению финансовой устойчивости предприятия. И хотя наблюдается недостаток оборотных средств и долгосрочных источников формирования запасов, данные показатели существенным образом улучшены по сравнению с 2015 и 2016 годами. Теперь  $\pm E_c$  составляет -597 000 рублей,  $\pm E_t$  равен -523 000 рублей. Сравнение с результатами до преобразований показана на рисунке 6.

С помощью мер оптимизации логистической системы стоимость материалов, находящихся на складе составила 127 097 рублей, что на 394 903 рубля меньше, чем изначально. Очень важно, что при этом удалось сохранить качество имеющихся материалов. Дифференциация поставщиков позволила увеличить надежность поставок для наиболее важных запасов. К тому же, в связи с изменением размеров хранимых запасов, логично сменить склад, который сейчас

нанят в аренду. Это позволит высвободить дополнительные 80 000 рублей. Данные средства можно направить на улучшение оборудования, или повышение устойчивости предприятия, что важно в период кризиса.

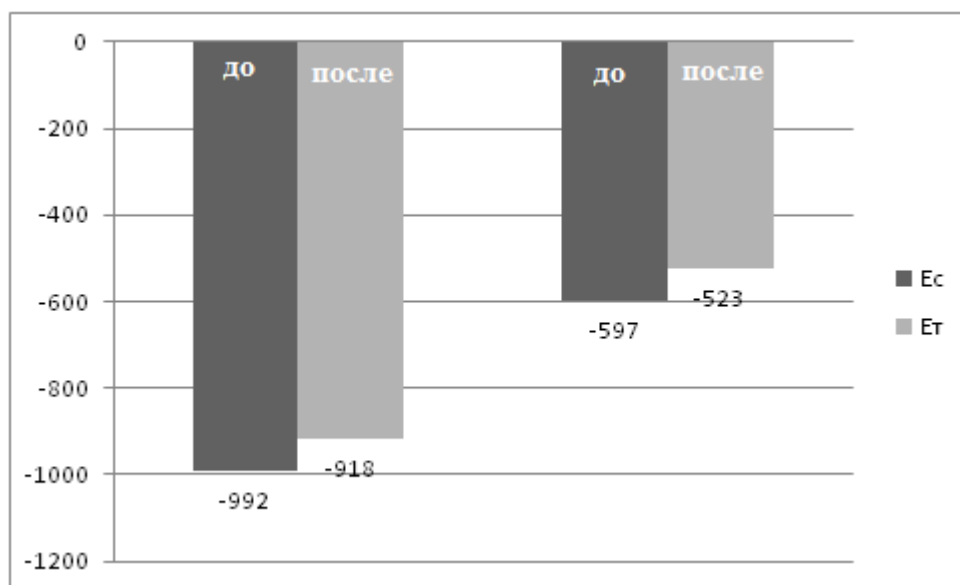


Рисунок 6 – Сравнение ситуации до и после преобразований

Также увеличился коэффициент абсолютной ликвидности с 0 до 0,28. Это значительно превышает показатели предыдущих годов и является оптимальным. Уровень улучшения показателя с предыдущими годами отражен на рисунке 7.

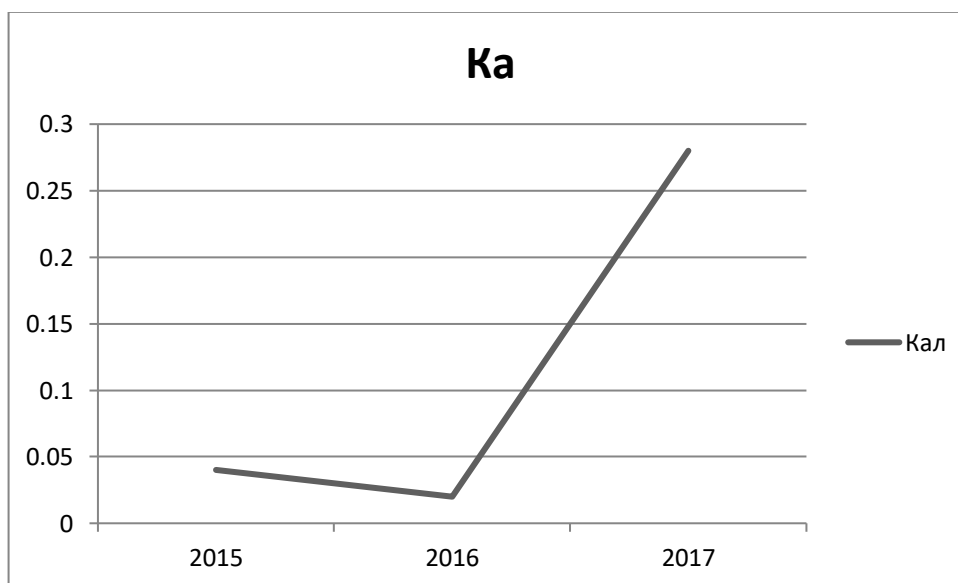


Рисунок 7 – динамика изменения показателя абсолютной ликвидности

Вывод по разделу три.

В ходе оптимизации логистической системы мы добились изменения в структуре запасов, с помощью системы ABC-анализа и XYZ-анализа. Это

позволило нам высвободить значительные средства. При этом удалось сохранить качество предоставляемых услуг, за счет повышенного внимания к запасам, занимающим значительное место в доле использованных материалов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения дипломного проекта была оптимизирована логистическая система. В ходе работы над проектом были выполнены поставленные цели изучения ситуации на строительном рынке, анализ конкретного предприятия, разработка мер по повышению эффективности предприятия.

С помощью ABC-анализа, XYZ-анализа была оптимизирована система управления запасами. Предприятие избавилось от большей части запасов. Также материалы разделили на группы, к каждой из групп был выбран соответствующий поставщик, а также были определены способы пополнения заказа, отслеживания необходимости в материалах.

В результате у нас получилось высвободить средства, которые были заморожены. В связи с этим повысилась финансовая устойчивость предприятия, значительно повысилась абсолютная ликвидность. Полученные средства в период кризиса невероятно важны, могут быть использованы для долгосрочных вложений.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Корпоративная логистика в вопросах и ответах / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 634 с.
- 2 Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 640 с.
- 3 Логистика: учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.:Издательство Проспект, 2006. – 520 с.
- 4 Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой: Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, 797 с.
- 5 Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. Москва: Юрайт, 2011.
- 6 Теплова, Т.В., Григорьева Т.И. «Ситуационный финансовый анализ». Учебное пособие для Вузов. Москва: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006.
- 7 Ефимова, О.В. «Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений». – Москва.: Издательство «Омега-Л», – 350с., 2009.
- 8 Ковалев, В.В., Ковалев Вит.В. «Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения)». М.: Проспект, 2006.
- 9 Ван Хорн Дж.К. – Основы управления финансами, Москва: Финансы и статистика, 1997г.
- 10 Юркова, Т.И. Экономика предприятия: учебное пособие / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Санкт-Петербург: Изд-во Питер, 2006. – 190 с.
- 11 Большухина, И.С. Экономика предприятия: учебное пособие / И.С. Большухина; под общ. ред. В.В. Кузнецова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 118 с.
- 12 Евдокимова, М.А. Экономические ресурсы производства: учебное пособие / М.А. Евдокимова. – Санкт-Петербург: СПбЛТА, 2001. – 69 с.
- 13 Федеральная служба государственной статистики. Строительство. – [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise).
- 14 Фишер, С. Экономика/ С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи.- М., 2002.-

864с.

15 Франк, Р.Х. Микроэкономика и поведение/ Р.Х. Франк. – М., 2000.-696с.

16 Пиндайк, Р. Микроэкономика/ Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд.- М., 2002.-608с.

