МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «УК 2012»)**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В. Ю. Забияко

Факультет экономический курс 2

Специальность Экономическая безопасность

Научный руководитель

Преподаватель А. В. Никитина

Нормоконтролер

канд. психол. наук,

доцент А. А. Орел

Краснодар 2017

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ......................................................................................................... | | | 3 |
| 1 | Теоретические аспекты разработки стратегии развития  предприятия ………….............................................................................. | | 6 |
|  | 1.1 | Понятие, сущность и виды стратегии развития предприятия…… | 6 |
|  | 1.2 | Внешняя и внутренняя среда организации как факторы влияния на разработку стратегии…………………………………………… | 12 |
|  | 1.3 | Показатели эффективности стратегического планирования…...…………………………………………………… | 20 |
| 2 | Обоснование функциональных стратегий развития предприятия (на примере ООО «УК 2012»)…...…………………………………….. | | 26 |
|  | 2.1 | Организационно-правовая характеристика OOO «УК 2012»......... | 26 |
|  | 2.2 | Анализ функциональных стратегий развития предприятия ……. | 37 |
|  | 2.3 | Анализ показателей эффективности стратегического планирования ……………………………………………………….. | 41 |
| 3 | Основные показатели оценки эффективности предприятия в ретроспективе и на перспективу ………………………………..……. | | 44 |
|  | 3.1 | Обоснование необходимости стратегического планирования на предприятии………………………………………. ……………….. | 44 |
|  | 3.2 | Разработка организационной стратегии по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «УК 2012»…………………………………………………………………. | 50 |
|  | 3.3 | Оценка экономической эффективности стратегического планирования ……………………………………………………….. | 54 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.................................................................................................. | | | 59 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ........................................  ПРИЛОЖЕНИЯ................................................................................................. | | | 61  63 |

ВВЕДЕНИЕ

Современный уровень стратегического управления предприятиями является достаточно серьезной проблемой. В условиях напряженной конкурентной борьбы предприятия могут успешно развиваться, благодаря выработке долгосрочной стратегии развития, которая позволяла бы эффективно функционировать. В этой связи, очевидно, что актуальность реализации принципов стратегического управления обусловлена тем, что разработка стратегии развития является чрезвычайно важной для большинства российских компаний, которые сталкиваются с трудностями развития, кризисными явлениями и конкурентным давлением в осуществлении своей деятельности.

Российские компании должны контролировать как внутреннюю среду, связанную с повышением использования ресурсов, но также вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяет понимать изменения, происходящие во внешней среде. Предприятия, стоящие на одном месте неизбежно ликвидируются. Поскольку не существует стратегии единой для всех компаний, то каждое предприятие должно искать новые, более эффективные методы оценки стратегии развития, которые должны гарантировать приемлемый уровень обоснованности принятой стратегии.

Процесс выработки стратегии зависит от позиции фирмы на рынке, динамики её развития, её потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и других факторов. В то же время, есть некоторые основополагающие подходы, показатели оценки эффективности стратегического планирования, которые позволяют базироваться на обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Достижение основной цели повышения эффективности предприятия возможно при выполнении следующих условий:

* создание и освоение новой вакансии на предприятии;
* повышение квалификации персонала;
* совершенствование и улучшение показателей рентабельности.

Целью данной курсовой работы является разработка мероприятий по повышению эффективности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

* изучить понятие и рассмотреть показатели стратегического планирования;
* проведение анализа внешней и внутренней среды функционирования предприятия и обоснование стратегии управления компанией;
* разработка для компании функциональных стратегий управления как средства выживания предприятия в кризисных условиях;
* рассмотреть методы оценки эффективности стратегического планирования;
* исследовать сущность и методы оценки рентабельности предприятия;
* дать краткую организационно-экономическую характеристику предприятия, провести анализ основных финансово-экономических показателей;
* разработать мероприятие по повышению эффективности предприятия на перспективу;
* провести оценку фонда оплаты труда ООО «УК 2012»;
* рассчитать предполагаемый эффект от реализации предложенных мероприятий.

Поставленные задачи определили структуру работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Объект исследования – ООО «Управляющая компания 2012»

Предмет исследования – особенности стратегического планирования в организации.

Использованы функциональные стратегии предприятия, изучение экономических процессов и явлений, общенаучные методы исследования, системный подход, анализ и синтез.

# Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия

## Понятие, сущность и виды стратегии развития предприятия

Стратегия представляет собой комплекс управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и её преобразование в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;

- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

Термин «стратегия» (от греческого stratis – войско и ago – веду, или strategos – искусство генерала) взят из военного лексикона, он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств.

В общем смысле это понятие используется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов.

До сих пор нет одного конкретного определения понятия «стратегия». Можно выделить различные определения:

В. А. Винокуров считает, что стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

М. К. Старовойтов полагает, что стратегия компании – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей.

М. Д. Крук говорит, что стратегия – это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации.

К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова склонны полагать, что стратегия – это взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия по отношению к его конкурентам. Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.

А. А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд определяют стратегию как управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это, своего рода, обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.

Стратегия дополняется и конкретизируется тактикой. Последняя представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

1) систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;

2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;

3) правила, регламентирующие процесс реализации стратегии.

Схематически процесс выработки стратегии предприятия изображен на рисунке 1.1.

Анализ среды

Выбор стратегии

Определение миссий и целей

Выполнение стратегии

Оценка и контроль выполнения стратегии

Рисунок 1.1 - Этапы процесса разработки стратегии организации

Чтобы придать уникальность и оригинальность выбору стратегии развития организации необходимо определить миссии и цели фирмы. В целях отражено то, к чему стремится фирма.

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

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Часто организация имеет не одну, а несколько стратегий. К ним относятся:

- генеральная, которая отражает способы осуществления миссии и главной цели организации;

- специальные для отдельных особых случаев, например стратегия банкротства;

- функциональные, которые определяют пути достижения специфических целей, стоящих перед отдельными подразделениями и службами предприятия.

Основные факторы, которые влияют на стратегию любой организации и придают ей специфические свойства:

- миссия организации (при ее пересмотре, происходящем в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, стратегия должна корректироваться);

- конкурентные преимущества, которыми организация по сравнению с соперниками или к которым стремится;

- характер выпускаемой продукции, особенности ее сбыта, послепродажного обслуживания, рынки и их границы;

- организационные факторы;

- располагаемые ресурсы (материальные, финансовые, информационные, кадровые и др.);

- потенциал развития, совершенствования деятельности, расширения масштабов, деловой активности, инноваций;

- культура и компетентность управленческого состава, внутренний климат в коллективе.

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям.

По степени сложности стратегии делятся на простые и сложные. Простые имеют в качестве объекта один хозяйственный процесс, сложные связаны с несколькими.

По направленности выделяются стратегии предпринимательского типа, ориентированные на использование внешних возможностей, а так же стратегии рационалистического типа, которые сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала.

В настоящее время принято говорить о четырех видах стратегий развития: роста, умеренного роста, сокращения, комбинированной.

Стратегия роста присуща прежде всего молодым фирмам, стремящимся к лидерству в своей области либо принадлежащим к научно-производственной сфере.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, которые твердо стоят на ногах и действуют в традиционных отраслях. Темпы здесь существенно ниже — несколько процентов в год. Больше и не требуется, ибо рынки в достаточной мере насыщены, а быстрое кардинальное обновление ассортимента, поддерживающее высокий спрос, невозможно.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности используют фирмы, производящие неконкурентоспособную продукцию. В рамках этой стратегии происходит ликвидация части подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов. Это позволяет избавиться от всего лишнего и обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках.

Комбинированная (селективная) стратегия, включает в себя элементы предыдущих в различном сочетании. В ее рамках одни подразделения фирмы могут развиваться быстро, другие — умеренно, третьи стабилизируют свое положение, четвертые сокращают масштабы своей деятельности.

По характеру поведения на рынке можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стабилизационную) и оборонительную (стратегию выживания).

Классические наступательные стратегии применяются фирмами, которые обладают для этого реальными возможностями (они являются действительными или потенциальными лидерами).

Наступательно-оборонительная стратегия реализуется в условиях, когда необходимо исправлять пошатнувшееся положение фирмы. Она предполагает уход из малоперспективных сфер путем продажи неприбыльных предприятий, модернизации и расширения остающихся, совершенствования продукции и услуг.

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности.

Таким образом, основываясь на вышеизложенных вариантах определения стратегии предприятия можно предложить следующую формулировку: стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов предприятия. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

## 

## Внешняя и внутренняя среда организации как факторы влияния на разработку стретегии

Для изучения внутренней и внешней среды функционирования бизнеса используется метод SWOT-анализа. Он получил свое название от английских терминов Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы).

На сегодняшний день SWOT-анализ является обязательной комплексной задачей, без которой невозможно стратегическое планирование.

Методология SWOT-анализа предполагает первоначально выявление сильных и слабых сторон, далее угроз и возможностей. После этого устанавливаются цепочки связей между ними, что позволяет, в конечном итоге, обосновывать тот или иной вариант развития создаваемого бизнеса.

Анализ «Окон возможностей» в секторах «Сильные стороны-возможности» и «Слабые стороны-возможности» дает основание сделать следующие выводы для обоснования стратегических направлений развития бизнеса ООО «УК 2012».

Сильные стороны развития бизнеса дополняются внешними возможностями и могут реально обеспечить выход данного предприятия на новые рынки или сегменты рынка.

На основании анализа «Проблемных полей» можно отметить, что дополнительная опасность бизнесу УК возникает при одновременном сочетании некомпенсированных слабых сторон с реализованными угрозами с сильных конкурентов федерального и международного уровня, медленной модернизацией материально-технической базы и отсутствием современной системы управления мультипроектной деятельностью.

Чтобы получить конкретные пути достижения целей предприятия используют функциональную стратегию.

Функциональная стратегия — это план управления текущей и основной деятельностью отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса.

Функциональные стратегии разрабатываются соответствующими подразделениями предприятия (организации). Предприятие разрабатывает следующие основные виды функциональных стратегий:

- стратегию маркетинга;

- финансовую стратегию;

- инновационную стратегию;

- стратегию производства;

- социальную стратегию;

- стратегия организационных изменений.

Стратегия маркетинга - одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Это обусловлено тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой и поэтому, непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Хотя доля рынка является наиболее важным показателем маркетинговой деятельности компании, не существует общепринятого совершенного метода ее измерения.  Доля компании может быть рассчитана как на рынке в целом, так и в рамках отдельного обслуживаемого сегмента. Обслуживаемый сегмент**—** часть общего объема рынка, за который ведется конкурентная борьба.  В ситуации, когда объем продаж на рынке в целом неизвестен, [доля определяется относительно](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/o/relative-market-share/index.php):

* относительно продаж ряда ближайших конкурентов;
* относительно лидера рынка, ведущего конкурента.

Доля рынка в стоимостном выражении (в объемах продаж). Доля рынка по объемам продаж отличается от доли штучных продаж на рынке тем, что она отражает цены, по которым продаются товары. В действительности, относительно простым способом расчета относительной цены является деление доли рынка по объемам продаж на долю рынка по штучным продажам.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.1) |

Финансовая стратегия необходима для формирования и использования финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия. Она дает возможность экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Финансовая стратегия предприятия, главной задачей которой является достижение полной самоокупаемости и независимости предприятия. Для анализа финансовой стратегии необходим расчет следующих показателей:

Активы (А)

1. Наиболее ликвидные активы – к ним относятся все статьи денежных средств (ДС) предприятия и краткосрочные финансовые вложения (КВ).

, (1.2)

1. Быстро реализуемые активы – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

, (1.3)

1. Медленно реализуемые активы – статьи раздела два актива баланса, включающие запасы(З), налог на добавленную стоимость(НДС), дебиторскую задолженность(ДЗ) и прочие оборотные активы(ПОА)

(1.4)

1. Трудно реализуемые активы – статьи раздела первого актива баланса – внеоборотные активы (ВА)

Внеоборотные активы

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты

1. Наиболее срочные обязательства – к ним относится кредиторская задолженность

Кредиторская задолжность

1. Краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства (КЗС), задолженность участникам по выплате доходов(ЗУВД), прочие краткосрочные пассивы(ПКП)

, (1.5)

1. Долгосрочные пассивы – это статьи баланса, относящиеся к разделу четвертому и пятому, т.е долгосрочные кредиты и займы (ДКЗ), а также доходы будущих периодов (ДБП), резервы предстоящих расходов и платежей (РПРП).

|  |  |
| --- | --- |
| , | (1.6) |

1. Постоянные или устойчивые пассивы – это статьи раздела третьего баланса

Для проведения анализа ликвидности баланса предприятия статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств.

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели:

* текущая ликвидность, которая свидетельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени:

|  |  |
| --- | --- |
| А1+А2=>П1+П2; А4<=П4 | (1.7) |

* перспективная ликвидность – это прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей: А3>=П3; А4<=П4
* недостаточный уровень перспективной ликвидности: А4<=П4
* баланс не ликвиден:А4=>П4

Коэффициенты ликвидности:

1. Коэффициент текущей ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности предприятия. Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле:

L1 = (А1 + А2 + А3) / (П1 + П2), (1.8)

В мировой практике значение этого коэффициента должно находиться в диапазоне 1-2. Естественно, существуют обстоятельства, при которых значение этого показателя может быть и больше, однако, если коэффициент текущей ликвидности более 2-3, это, как правило, говорит о нерациональном использовании средств предприятия. Значение коэффициента текущей ликвидности ниже единицы говорит о неплатежеспособности предприятия.

2. Коэффициент быстрой ликвидности, или коэффициент «критической оценки», показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Коэффициент быстрой ликвидности определяется по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
| L2 = (А1 + А2) / (П1 + П2) | (1.9) |

В ликвидные активы предприятия включаются все оборотные активы предприятия, за исключением товарно-материальных запасов. Данный показатель определяет, какая доля кредиторской задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных активов, т. е. показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам. Рекомендуемое значение данного показателя от 0,7-0,8 до 1,5.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно. Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
| L3 = А1 / (П1 + П2) | (1.10) |

Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Значение данного показателя не должно опускаться ниже 0,2.

4. Для комплексной оценки ликвидности баланса в целом рекомендуется использовать общий показатель ликвидности баланса предприятия, который показывает отношение суммы всех ликвидных средств предприятия к сумме всех платежных обязательств (краткосрочных, долгосрочных, среднесрочных). При условии, что различные группы ликвидных средств и платежных обязательств входят в указанные суммы с определенными весовыми коэффициентами, учитывающими их значимость с точки зрения сроков поступления средств и погашения обязательств. Общий показатель ликвидности баланса определяется по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.11) |

Оценивает изменения финансовой ситуации в компании с точки зрения ликвидности. Данный показатель применяется при выборе надежного партнера из множества потенциальных партнеров на основе финансовой отчетности. Значение данного показателя должно быть больше или равно 1.

Инновационная стратегия предприятия направлена на повышение и поддержание конкурентного статуса выпускаемой предприятием продукции. Инновационное развитие предприятия это не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т.е. инновационного потенциала.

Производственная стратегия предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции. Необходимо заметить, что производственный процесс – наиболее стабильный вид практической деятельности, а в случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясения на предприятии оказываются наиболее сильными.

Социальная стратегия предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

Стратегия организационных изменений. Достижение системы целей, поставленных предприятием, представляется возможным только при наличии адекватной организационной структуры. В процессе выработки стратегии происходят организационные изменения, которые должны наиболее эффективно способствовать достижению поставленных целей.

Существенные (радикальные) организационные изменения в рамках предприятия обычно касаются коренной ломки организационной структуры - переход от одной схемы управления к другой (например, от линейной к программно-целевой) или переход к принципиально новому типу построения предприятия.

## 

## Показатели эффективности стратегического планирования

Для того чтобы оценить эффективность системы стратегического планирования на предприятии, необходимо выбрать такие показатели оценки эффективности деятельности, которые бы в полной мере отражали изменения, связанные с действиями по реализации стратегии. Данные показатели могут быть как финансовыми, так и нефинансовыми. Для каждого предприятия является возможным адаптация универсальной системы, при этом набор показателей у разных предприятий, действующих даже в одной отрасли, может существенно отличаться.

В теории по стратегическому планированию разработан набор критериев, которым должна отвечать наиболее оптимальная стратегия, причем каждый автор предлагает свои критерии, которые, так или иначе, повторяют друг друга. А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд в работе предлагают обязательные критерии, такие как: соответствие среде (внешней и внутренней), обеспечение конкурентного преимущества и эффективности. Также авторами рассматриваются следующие критерии: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность составляющих, степень риска, гибкость и т.п., однако они являются желательными, но не обязательными, и не могут непосредственно влиять на выбор одной из стратегий.

В последнее время были разработаны новые показатели эффективности для финансового анализа деятельности предприятия, а также современные методики оценки достижения стратегических целей. В 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом было проведено исследование с целью выявления новых способов повышения эффективности деятельности и достижения целей предприятия, на основе выводов которого, была разработана Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC). Данная система отражает цели предприятия по средством параметров деятельности и показывает логические взаимосвязи этих параметров, также она использует нефинансовые показатели. Основной принцип заключается в том, что достигнуть цели можно только в том случае, если для нее существуют измеримые показатели. В системе BSC рассматриваются следующие основные направления оценки деятельности предприятия:

* финансовые показатели, отражающие представление о предприятии у акционеров и инвесторов,
* показатели, ориентированные на профессиональный интерес покупателей,
* бизнес-процессы с учетом их дальнейшей оптимизации,
* перспективы роста за счет обучения персонала, использования специальных программ и т.д.

Однако у системы BSC есть один существенный недостаток, а именно, она не выделяет приоритетного показателя оценки эффективности, с помощью которого можно было бы сравнивать различные стратегии.

Наиболее существенными показателями финансового анализа, которые используются при стратегическом планировании, являются следующие:

Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность)

1. Рентабельность продаж

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.12) |

Рентабельность продаж показывает, на сколько прибыли приходится на одну единицу реализованной продукции

1. Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.13) |

Бухгалтерская рентабельность показывает уровень прибыли после выплаты налога

1. Чистая рентабельность

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.14) |

Чистая рентабельность показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки

1. Экономическая рентабельность

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.15) |

Экономическая прибыль показывает эффективность использования всего имущества организации

1. Рентабельность собственного капитала

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.16) |

Рентабельность собственного капитала показывает эффективность использования собственного капитала. Динамика показателя охватывает влияние на уровень котировок акций.

Показатели, влияющие на прибыль организации:

1. Расчет влияния фактора «Выручка от продажи»

Следует разложить на две части. Так как выручка организации - это произведение количества и цены реализуемой продукции, то сначала вычислим влияние на прибыль от продаж цены, по которой продавалась продукция или товары, а затем определим влияние на прибыль изменения физической массы проданной продукции.

При проведении факторного анализа необходимо учитывать влияние инфляции.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.17) |

Следовательно, выручка от продажи в отчетном периоде в сопоставимых ценах:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.18) |
|  | (1.19) |
|  | (1.20) |

где В' - выручка от продажи в сопоставимых ценах;

В1 - выручка от продажи продукции в отчетном периоде;

**Jц *-***индекс цены.

2. Расчет влияния фактора «Цена».

Для определения степени влияния изменения цены на изменение суммы прибыли от продажи необходимо выполнить следующий расчет:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.21) |

где  **Rq**- рентабельность продаж в базисном периоде;

3. Расчет влияния фактора «Количество проданной продукции (товаров)».

Влияние на сумму прибыли от продажи (Пп) изменения количества проданной продукции можно рассчитать следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.22) |

где ДПП(К) - изменение прибыли от продажи под влиянием фактора количества проданной продукции;

В, и В0 - соответственно выручка от продажи в отчетном и базисном периодах;

+ДВЦ - показатель изменения выручки от продажи под влиянием цены;

±ДВК - показатель изменения выручки от продажи под влиянием количества продукции, товаров;

К - рентабельность продаж в базисном периоде.

4. Расчет влияния фактора «Себестоимость проданной продукции»

Осуществляется следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.23) |

где УС1 и УС0 - соответственно уровни себестоимости в отчетном и базисном периодах;

Остальные показатели - факторы от прочей деятельности - не оказывают столь существенного влияния на прибыль, как факторы хозяйственной сферы. Однако их влияние на сумму чистой прибыли тоже можно определить.

Чтобы обобщить влияние факторов, воздействующих на прибыль от продажи и, следовательно, на прибыль отчетного периода рассчитан коэффициент соотношения доходов и расходов организации.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (1.24) |

Данные финансовые показатели являются важнейшими при финансовом анализе предприятия, и практически невозможно выбрать приоритетный показатель, таким образом, наиболее полезными они могут быть лишь в совокупности. Также коэффициенты отражают финансовую сторону вопроса, и могут быть использованы в качестве показателей оценки эффективности стратегии, т.е. могут относиться к критерию эффективности при оценке.

Помимо финансовых показателей, существуют еще и нефинансовые, которые можно отнести к критериям соответствия среде и обеспечения конкурентного преимущества. Их использование при оценке эффективности стратегического планирования также является важнейшим шагом при создании эффективной системы стратегического планирования на машиностроительном предприятии.

# 

# Обоснование функциональных стратегий развития предприятия (на примере ООО «УК 2012»)

## Организационно-правовая характеристика OOO «УК 2012»

Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания 2012» создано в соответствии с действующим законодательством в целях получения прибыли. Полное фирменное наименование общества Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания 2012»

Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО "УК 2012"

Место нахождения Общества: 350000, город Краснодар, улица Совхозная, дом 18, офис 92.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим имуществом, Общество не отвечает по обязательствам своих участников. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников, вине других лиц, которые имеют право давать обязательства, указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных или других лиц возложена в случае недостаточности имущества Общества может быть субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Целью Общества является удовлетворение общественных потребностей юридических и физических лиц в работах, товарах и услугах и получение прибыли. Предметом деятельности Общества является оказание различных видов услуг в области управления жилым фондом.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

* оказание услуг в области жилищно-коммунального хозяйства
* сбор и вывоз твердых бытовых отходов;
* монтаж и ремонт сантехнического оборудования;
* устройство и ремонт уличного внутридомового освещения;
* устройство и ремонт теплоизоляции внутренних и наружных сетей;
* строительство и ремонт жилых и административных зданий;
* разборка зданий и сооружений;
* производство и ремонт металлоконструкций;
* торгово-закупочная деятельность;
* производство каменных работ;
* монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
* выполнение строительно-монтажных работ, а также иные виды деятельности, незапрещенные законодательством;

Уставный капитал общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов. Размер уставного капитала общества составляет 20810 (двадцать тысяч восемьсот десять) рублей.

Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества. Увеличение уставного капитала общества допускается только после его полной оплаты. Увеличение уставного капитала общества может осуществляться за счет имущества Общества за счет дополнительных вкладов участников общества, а также за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество.

Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества. Ограничения распределения и выплаты прибыли устанавливаются Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью».

Формирование стратегии управления применительно к ситуации ООО «УК 2012» осуществлено на основе модели процессно-ориентированного управления предприятием.

В данной компании существует линейно – функциональная структура управления.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Линейно - функциональная структура управления ООО «УК 2012» обладает целым рядом преимуществ:

* быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
* рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
* более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;
* личная ответственность каждого руководителя за результаты де­ятельности;
* профессиональное решение задач специалистами функциональ­ных служб.

В тоже время, сложившаяся система управления ООО «УК 2012» имеет преимущественно функциональную направленность, рисунок 2.1.

Рисунок 2.1 - Организационно-функциональная схема управления ООО «УК 2012»

Организационная структура компании представляет собой совокупность подразделений, в каждом из которых сотрудники являются участниками определенных бизнес-процессов, объединяемыми по функциональному признаку.

Однако реальная финансово-хозяйственная и производственная деятельность УК не осуществляется в форме линейно-функциональной иерархии, она существует на предприятии в виде набора бизнес-процессов.

Процесс формирования организационно-управленческой структуры ООО «УК 2012» ориентированной на процессное управление включает в себя три крупные стадии:

* формирование общей структурной схемы;
* регламентация организационной структуры.

Таким образом, стратегия управления ООО «УК 2012» состоит в реализации процессно-проектного подхода к организации управления, соответствующего стратегии развития компании и ориентированного на формирование адаптивной модели управления предприятием.

Используя описанный в пункте 1.2 SWOT-анализ проанализируем слабые и сильные стороны бизнеса ООО «УК 2012».

Таблица 2.1 - SWOT-анализ условий для развития бизнеса ООО «УК 2012»

|  |  |
| --- | --- |
| Strengths— сильные стороны   * Отработанная технология работы мобильными бригадами по всей территории РФ. * Наличие сертификатов * Хорошая материально-техническая оснащенность * Умение выстраивать рабочие отношения на местах, что помогает диверсифицировать бизнес * Многолетние, успешные взаимоотношения с поставщиками (товарные кредиты) * Способность быстрого реагирования на изменение ситуации | Opportunities — возможности   * С увеличением количества техногенных катастроф растет внимание промышленной безопасности объектов (Заказчики увеличили бюджеты на пром. безопасность) * Выбор подрядчиков осуществляется на электронных торгах, что снижает коррупционность * Рост рынка при условии предполагаемого объединения ФСК и МРСК * Тренд на отказ Заказчиков выполнять работы хозрасчетным способом. * Ужесточение требований при определении подрядной организации – необходимость допусков СРО и др. * Заказчики ищут подрядчиков с развитой филиальной структурой и навыками осуществления работ на всей территории РФ, |

|  |  |
| --- | --- |
| Threats — опасности, угрозы   * Ужесточение конкуренции и появление конкурентов из других секторов рынка * Монополизации рынка крупными дочерними структурами федеральных компаний. * Нехватка качественного рабочего персонала на рынке труда * Ужесточение требований к промышленной безопасности сокращает сроки оказания услуг, что увеличивает потребность в людских ресурсах | Weaknesses — слабые стороны   * Сезонность оказываемых услуг, что приводит к проблеме сохранения квалифицированного персонала. * Отсутствует качественная информационно-коммуникативная система управления, что ведет к получению несвоевременной информации с объектов * Слабо работают процессы и регламенты взаимодействия между структурными подразделениями УК |

По результатам проведенного SWOT-анализа и данным анализа рынка промышленной безопасности, можно сделать вывод о том, что ООО «УК 2012» потенциально имеет стабильную конкурентную позицию по ряду сегментов (огнезащита, химическая обработка, покос).

В тоже время, можно ожидать потенциального усиления конкурентной позиции компании только при дифференцированном развитии с выводом на региональный, межрегиональный и национальный рынок новых видов услуг, обеспечивающих существенное повышение рентабельности деятельности предприятия. При этом компенсация недостатка собственных финансовых средств реально возможна за счет интеграции с крупной российской или зарубежной компанией. Такой подход в обозримом будущем позволит активно реализовать возможности развития ООО «УК 2012».

Такую стратегию предприятия как экономическую (генеральную) необходимо обосновывать с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами. Функциональную стратегию мы рассмотрим в следующем пункте.

В таблице 2.2 приведены основные финансово – экономические показатели деятельности ООО «УК 2012» за последние три года.

Таблица 2.2 – Основные показатели деятельности организации в тысячах рублей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Абсолютное отклонение, (+,-) | |
| 2015 г. от  2014 г. | 2016 г.  от  2014 г. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выручка от продажи товаров, продукции, руб. | 893,8 | 562,6 | 1511,7 | -331,3 | 617,8 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 62,94 | 169,12 | 37,06 | 69,12 |
| Себестоимость реализованных товаров, продукции, руб. | 577,9 | 580,7 | 540,2 | 2,8 | -37,8 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 100,48 | 93,45 | 0,48 | -6,55 |
| Прибыль от продаж, руб. | 315,8 | 181,2 | 971,5 | -134,7 | 655,7 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 57,36 | 307,58 | 42,64 | 207,58 |
| Прочие доходы | 4,6 | 20,6 | 30,2 | 16,1 | 25,6 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 450,86 | 600,74 | -350,86 | 500,74 |
| Прочие расходы | 32,1 | 19,7 | 29,9 | -12,3 | -2,2 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 61,49 | 93,18 | 38,51 | -6,82 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, руб. | 343,5 | 40,7 | 1085,1 | -302,8 | 741,6 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 11,84 | 315,91 | 88,16 | 215,91 |
| Чистая прибыль (убыток), руб. | 270,2 | 29,6 | 865,8 | -240,7 | 595,5 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 10,94 | 320,36 | 89,06 | 220,36 |
| Затраты на 1 руб реализованной продукции, оказанных услуг, коп | 0,65 | 0,97 | 0,35 | 0,32 | -0,3 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 149,23 | 53,84 | 49,23 | -46,16 |
| Стоимость имущества - всего, в том числе: | 1253,5 | 1009,3 | 2112,1 | -244,2 | 858,5 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 80,51 | 168,48 | 19,49 | 68,48 |
| - внеоборотного | 18,5 | 26,4 | 27,2 | 7,9 | 8,8 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 142,85 | 147,25 | 42,85 | 47,25 |
| - оборотного | 1235,1 | 983,8 | 2084,9 | -251,3 | 849,8 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 79,58 | 168,81 | 20,42 | 68,81 |
| Источники формирования имущества - всего, в том числе: | 1253,6 | 1009,3 | 2112,1 | -244,2 | 858,5 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 80,51 | 168,48 | 19,49 | 68,48 |
| - собственные | 938,5 | 718,1 | 1581,7 | -220,4 | 643,2 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 76,51 | 168,53 | 23,49 | 68,53 |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| - заемные | 315,1 | 291,3 | 530,3 | -23,8 | 215,3 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 92,45 | 168,32 | 7,55 | 68,32 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов | 0,55 | 0,3 | 1,8 | -0,25 | 1,5 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 79,11 | 100,27 | 20,89 | 0,27 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность продаж, % | 35,3 | 32,2 | 64,3 | -3,1 | 29 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 91,2 | 182 | 8,8 | 82 |

Анализ основных финансово – экономических показателей деятельности ООО «УК 2012» показал, что за три последние года выручка от реализации услуг организации возросла на 617,8 тыс. руб., что составляет 69,12 %. Так как на величину выручки от реализации оказывают влияние такие факторы, как цена услуги и количество оказанных услуг, то одновременно с выручкой анализируют и себестоимость реализации. В затратах на производство выделяют постоянную и переменную часть, однако в финансовой отчетности, представленной организацией, не выделены управленческие и коммерческие расходы, которые относят к условно – постоянной части расходов.

Себестоимость реализованной продукции уменьшилась на 37,8 тыс. руб., или в 6,55 раза. Этот факт обусловлен в первую очередь удешевлением материальных расходов на обслуживание домов, а также низкими эксплуатационными расходами за счет качественного оборудования.

Значительный прирост выручки от реализации в сравнении с приростом затрат способствовал образованию в 2016 г. прибыли по основной деятельности в сумме 971,5 тыс. руб., улучшению финансового результата в сравнении с базовыми значениями 2014 г. составило 655,7 тыс. руб. Соответственно, резко возросло значение показателя рентабельности продаж: от 35,3 % в 2014 г. до 64,3 % в 2016 г.

Прибыль до налогообложения отличается от прибыли от продаж на величину прочих доходов и расходов. В течение исследуемого периода прочие доходы имели возрастающий характер, чего нельзя сказать о прочих расходах. Так, сумма прочих доходов увеличилась на 25,6 тыс. руб., составив 30,2 тыс. руб., а сумма прочих расходов снизилась на 2,2 тыс. руб., достигнув значения 29,9 тыс. руб. Впервые за три года организация получила положительный результат по прочим видам деятельности, что позволило уменьшить сумму убытка на 215,91 %, или на 741,6 тыс. руб.

Так как убытки организации хоть и уменьшающиеся, и очень стремительно, величина чистого убытка соответствует величине убытка по всем направлениям деятельности (основной, инвестиционной и финансовой). Эта ситуация имеет место на протяжении трех исследуемых лет.

Особого внимания требуют финансовые результаты по прочим видам деятельности, к которым относят инвестиционную и финансовую деятельность организации. Они оказали существенное влияние на прибыль от продаж. Так, в 2015 г. прибыль от продаж составила 181,2 тыс. руб., а чистый убыток – 29,6 тыс. руб. В 2016 г. при прибыли от продаж в размере 971,5 тыс. руб. организация получила чистый убыток в сумме 865,8 тыс. руб. Эти данные свидетельствуют о том, что доходы по прочим видам деятельности существенно превышали соответствующие им расходы. Исключением стал 2014 г., когда по основной деятельности был получен убыток в сумме 270,2 руб. В результате убыток отчетного периода увеличился на 595,5 руб., а темпы увеличения убытков к базовому уровню составили 220,36 %.

Суммы прочих доходов, связанных с инвестиционной и финансовой деятельностью, включают поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций; с продажей и прочим списанием основных средств и иных активов; проценты, полученные (подлежащие получению) за предоставление в пользование денежных средств организации; штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров, полученные или признанные к получению; суммы кредиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности и другие.

Суммы прочих расходов, связанных с инвестиционной и финансовой деятельностью, включают выплаты процентов, уплачиваемых организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов); расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями; штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; расходы на содержание производственных мощностей и объектов, находящихся на консервации; убытки прошлых лет, признанные в отчетном году; отчисления в резервы под обесценение вложений в ценные бумаги, под снижение стоимости материальных ценностей, по сомнительным долгам; суммы дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания; курсовые разницы и другие.

Затраты на 1 руб. реализованной продукции в 2015 г. возросли до значения 0,97 руб., то есть на 0,32 руб. в сравнении с базовым годом, что отражает проблемы организации в операционной деятельности. Учитывая специфику отрасли, к которой относят ООО «УК 2012», можно предположить, что значительная часть проблем связана с неплатежами покупателей услуг организации (дебиторская задолженность). Но уже к 2016 году этот показатель снизился на 0,3 руб. и составил значение равное 0,35 руб.

Стоимость имущества организации за три года выросла на 858,5 тыс. руб., или на 68,48 % к уровню 2014 г., в том числе стоимость объектов основных средств возросла на 8,8 тыс. руб. (на 47,25 %), а оборотные средства на 849,8 тыс. руб., то есть на 68,81 %. Опережающий рост основных средств в составе оборотных активов связан с накопление у дистрибьютора нереализованной продукции в большом количестве.

В составе финансовых источников, направляемых на формирование имущества, на протяжении трех лет преобладают заемные средства: их прирост за три года составил 215,3 тыс. руб., или 68,32 %. Собственные финансовые источники увеличились на 643,2 тыс. руб., или на 68,53 % к базовому уровню.

Подводя итог проведенному анализу основных финансово – экономических показателей деятельности ООО «УК 2012», выделим наиболее важные результаты деятельности организации:

‒ за три года выручка от продажи услуг организации возросла на 69,12 %, в то время как затраты на осуществление основной деятельности уменьшились, но не значительно на 6,55 %, что связано со снижением в 2016 г. затрат на общедомовые нужды;

‒ резко возросшие затраты на производство услуг стали причиной получения в 2016 г. убытков по основной деятельности;

‒ особенностью деятельности организации является наличие активной инвестиционной и финансовой деятельности и соответствующих статей доходов и расходов. Так, прочие доходы в течение трех лет увеличивались на 450,86% в 2015 году и на 600,74% в 2016 году к базисному году;

‒ на протяжении трех лет финансовыми результатами деятельности организации были убытки, величина которых уменьшилась от 343,5 тыс. руб. в 2014 г. до 40,7 тыс. руб. в 2015 г., но потом вновь увеличилась в 2016 г до 1085,1 тыс. руб.;

‒ в составе имущества преобладают внеоборотные активы, их прирост к концу исследуемого периода составил 8,8 тыс. руб., или 47,25 %. Величина оборотного капитала увеличилась на 849,8 тыс. руб., или на 68,81 % к базовому уровню;

‒ в составе финансовых источников преобладают заемные средства, которые увеличились на 215,3 тыс. руб., или на 68,32 %. Собственные финансовые источники превысили заемные и возросли на 643,2 тыс. руб., или на 68,53 %. При наличии убытков на протяжении трех лет причиной пополнения собственных финансовых источников стала ежегодно проводимая переоценка объектов основных средств, а также прибыли прошлых лет.

## 

## Анализ функциональных стратегий развития предприятия

Среди функциональных стратегий проанализируем маркетинговую и финансовую стратегии.

Маркетинговая стратегия «УК 2012» рассматривается как функциональная подсистема стратегии предприятия, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, цене, качеству и объему реализации продукции.

Для «УК 2012» имеются возможности ресурсного маневра и, соответственно, основная нагрузка в принятии решений приходится на рыночную часть маркетинговой стратегии – выбор состава и форм взаимоотношений с потребителями, конкурентами, поставщиками.

К стратегической номенклатурной группе «УК 2012» относится:

* химическая обработка;
* огнезащита кабеля;
* покос травы.

Основными факторами, влияющими на выбор маркетинговой стратегии «УК 2012» являются:

* эластичность спроса по объему предложения;
* эластичность спроса по цене;
* возможность долговременных договорных взаимоотношений с клиентами.

Общая ситуация в сегменте услуг по промышленной защите оценивается для УК как достаточно благоприятная. Это связано как с общими перспективами усиления внимания предприятий и организаций всех форм собственности к безопасности, так и потенциальными возможностями для «УК 2012» расширить объем оказываемых услуг, особенно в российском энергетическом секторе.

Таким образом, маркетинговая стратегия ООО «УК 2012» заключается в активной бизнес-деятельности на российском рынке услуг по обеспечению промышленной безопасности с усилением позиций предоставляемых услуг и расширением их номенклатуры при гибкой ценовой политике.

Таким образом, обеспечивается реализация маркетинговой модели бизнеса, которая ориентирует менеджмент на потребителя и конкурентов.

Конкуренция «УК 2012» строится на оптимизации критерия цена/качество, а также на эффективной работе с клиентами по системе прямых связей.

Чтобы проанализировать положение компании на рынке относительно конкурентов используется такой показатель как доля рынка по площади домов, находящихся в управлении.Количественный показатель доли рынка определяется процентным соотношением показателей площади домов ООО «УК 2012», к общему объему площадей домов примерно по 370 управляющим компаниям города Краснодара.

Следовательно, в 2016 году доля рынка ООО «УК 2012» по площади домов, находящихся в их управлении составляет 1,14%.

Финансовая стратегия. Стратегия развития «УК 2012» определяется расширением объема оказываемых услуг и выходом предприятия с новыми видами услуг, позволяющими обеспечивать комплексные работы по промобезопасности. Такой подход требует, соответственно, реализации нескольких инвестиционных проектов.

Для анализа финансовой стратегии на примере ООО «УК 2012» произведем расчет основных финансово-экономических показателей.

Дадим оценку платежеспособности организации с помощью анализа ликвидности баланса по активам и по пассивам.

Таблица 2.3 – Анализ ликвидности баланса по активу в тысячах рублей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | 2014 | 2015 | 2016 | Платежные излишки или недостаток(+,-) | |
| 2015 на 2014 | 2016 на 2014 |
| Наиболее ликвидные активы (А1) | 772,7 | 796,5 | 961,6 | 23,8 | 188,9 |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 103,08 | 124,5 | 3,08 | 24,5 |
| Быстрореализуемые активы (А2) | 456,9 | 179,1 | 1115,4 | -277,8 | 658,5 |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 39,2 | 244,1 | -60,8 | 144,1 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 462,5 | 186,5 | 1123,3 | -276 | 660,8 |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 40,3 | 242,9 | -59,7 | 142,9 |
| Труднореализуемые активы (А4) | 184,5 | 26,4 | 27,2 | -158,1 | -157,3 |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 14,3 | 14,7 | -85,7 | -85,3 |

Составим таблицу 2.4 и далее сделаем вывод по двум данным таблицам.

Таблица 2.4– Анализ ликвидности баланса по пассиву в тысячах рублей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пассив | 2014 | 2015 | 2016 | Платежные излишки или недостаток(+,-) | |
| 2015 на 2014 | 2016 на 2014 |
| Наиболее срочные обязательства (П1) | 228,9 | 76,1 | 476,3 | -152,8 | 247,4 |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 33,3 | 208,08 | -66,7 | 108,08 |
| Краткосрочные пассивы (П2) | 30,0 | 16,2 | 54,1 | -13,8 | 24,1 |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 54 | 180,3 | -46 | 80,3 |
| Долгосрочные пассивы (П3) | 56,2 | 198,9 | - | 142,7 | - |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 353,9 | - | 253,9 | - |
| Постоянные пассивы (П4) | 938,5 | 719,1 | 1581,7 | -219,4 | 643,2 |
| То же, % к 2013 г. | 100 | 76,6 | 168,53 | -23,4 | 68,53 |

В результате в конце отчетного периода организация могла оплатить 201 % (961,6/476,3) своих краткосрочных обязательств, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении компании, но в начале периода этот показатель был выше и составлял 337%.

Поскольку показатель А1>П1 ,то это свидетельствует о платежеспособности организации. У ООО «УК 2012» в анализируемый период было достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств.

Показатель А2 во много раз превышает П2, это говорит о том, что быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы. С учетом своевременных расчётов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит, организация в недалеком будущем может оставаться платежеспособной. Сопоставление четвертых параметров свидетельствует о соблюдении условий финансовой устойчивости - наличие у данного предприятия оборотных средств.

Постоянные активы имеют тенденцию к увеличению, а труднореализуемые активы в 2016 году возросли на 47% по сравнению с 2014 годом, возможно, за счет обновления основных фондов предприятия.

По данным показателям, можно сделать вывод, как в начале анализируемого периода, так и в конце баланс был ликвидным, то есть предприятие может рассчитываться по своим обязательствам, реализуя текущие активы.

Рисунок 2.1 – Динамика групп ликвидных средств организации за 2014

и 2016 года (тыс. руб.)

Рисунок 2.2 – Динамика групп обязательств средств организации по

срокам погашения за 2014 и 2016 года (тыс. руб.)

На рисунках 2.1 и 2.2 показана динамика групп ликвидных средств и обязательств по 2014 и 2016 годам. На основе этих показателей вычисляются финансовые коэффициенты платежеспособности.

Таблица 2.5 – Показатели ликвидности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Абсолютное отклонение, (+,-) | |
| 2015 г. от  2014 г. | 2016 г.  от  2014 г. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Общая ликвидность, в % | 6,5 | 12,6 | 6,0 | 6,1 | -0,5 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 193,0 | 92,3 | 93,0 | -7,7 |
| Абсолютная ликвидность, в % | 3,0 | 10,6 | 1,8 | 7,6 | -1,2 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 355,7 | 60,7 | 255,7 | -39,3 |
| Быстрая ликвидность, в % | 4,8 | 8,6 | 3,9 | 3,9 | -0,8 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 181,1 | 82,3 | 81,1 | -17,7 |
| Текущая ликвидность, в % | 4,4 | 6,5 | 9,7 | 2,1 | 5,3 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 148,7 | 222,2 | 48,7 | 122,2 |

Анализируя общий показатель платежеспособности видно, что предприятие не утратило способности осуществлять расчет, как по ближайшим, так и по отдельным обязательства, но в 2015 году наблюдается резкий скачок данного показателя в 2 раза, что говорит об улучшении финансовой ситуации с точки зрения ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2016 году снизился на 82,9 %, после резкого увеличения на 291,3 % данного показателя в 2015 году, что говорит о не способности организации немедленно погасить свои долги в 2016 году.

Произошло снижение показателя быстрой ликвидности в 2016 году в основном за счет денежных средств и их эквивалентов, а так же из–за увеличения кредитной задолженности на 208%. Анализируемые значения свидетельствуют о нерациональном использовании капитала, это может быть связано с медленной оборачиваемостью средств, вложенных запасов, ростом дебиторской задолженности.

Первые три показателя имеют отрицательную динамику. В конце анализируемого периода организация могла оплатить лишь 30 % (1,8/6) своих краткосрочных обязательств. Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена не только за счет ожидаемые потеплений от разных дебиторов. Динамика данного показателя зависит от качества дебиторской задолженности, то есть от срока образования, финансового положения должника и другое. Оптимальное значение L3 приблизительно равно единице, но в данной организации этот показатель во много раз больше критериального и лишь в 2016 году он становиться равным 1,81.

Поскольку коэффициент текущей ликвидности равен более 3, то это говорит о нерациональном использовании средств предприятия. И в данном случае снижение показателя имеет положительную характеристику.

Коэффициент текущей ликвидности обобщает предыдущие показатели и является одним из показателей, характеризующих в данном случае не особо удовлетворительное состояние бухгалтерского баланса организации.

Рисунок 2.3 показывает, что платежеспособной организация была на всем анализируемом периоде (так как больше 0), но из-за превышения некоторых показателей, можно сделать вывод, что ООО «УК 2012» располагает небольшим объемом свободных ресурсов, формирующихся за счет собственных источников, и которые не учувствуют в деятельности организации.

Рисунок 2.3 - Динамика коэффициентов платежеспособности

организации за 2014 - 2016 года

Из выше указанных расчетов видно, что в 2015 году был положительный скачок всех показателей, за исключением коэффициента текущей ликвидности, повышение которого говорит о нерациональном распределении средств на предприятии. Но уже в 2016 году показатели вновь стали снижаться, за счет роста дебиторской задолженности, повышения части собственных средств в структуре капитала, но при этом уменьшение краткосрочных обязательств.

Компании следует увеличить эффективность использования капитала, инвестируемый собственниками предприятия, чтобы им было более выгодно вкладывать свои средства в предприятие.

Можно сделать вывод, что организация ООО «УК 2012» использует свое имущество более эффективно в 2016 году по сравнению с базисным 2014 годом.

## Анализ показателей эффективности стратегического планирования

## На теоретической основе, используя формулы из пункта 1.3 произведем расчет показателей эффективности стратегического планирования.

Таблица 2.6 – Показатели рентабельности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Абсолютное отклонение, (+,-) | |
| 2015 г. от  2014 г. | 2016 г.  от  2014 г. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность продаж,% | 35,3 | 32,2 | 64,3 | -3,1 | 29,0 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 91,2 | 182,2 | -8,8 | 82,2 |
| Бухгалтерская рентабельность | 38,4 | 7,2 | 71,7 | -31,2 | 33,3 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 18,8 | 186,7 | -81,3 | 86,7 |
| Чистая рентабельность,% | 85,5 | 5,2 | 89,1 | -80,3 | 3,6 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 6,1 | 104,2 | -93,9 | 4,2 |
| Рентабельность активов,% | 23,5 | 3,1 | 55,5 | -20,4 | 32,0 |
| То же, % к 2014 г. | 100,0 | 13,2 | 236,2 | -86,8 | 136,2 |
| Рентабельность собственного капитала,% | 28,8 | 3,6 | 41,0 | -25,2 | 12,2 |
| То же, % к 2014 г. | 100,00 | 12,5 | 142,4 | -87,5 | 42,4 |

Рентабельность продаж за данный период увеличилась почти в 2 раза за счет уменьшения убытков на предприятии. В 2014 году 35,3% прибыль приходится на единицу реализуемой продукции, а в 2016 году – 64,3%. Повышение данного показателя вызвано повышение цен, увеличением оказываемых услуг, которые определены путем улучшения рыночной конъюнктуры.

Уровень прибыли после выплаты налогов в 2016 году увеличился на 33,3%, так как темп роста прибыли во много раз больше темпа роста налога на прибыль.

Показатель чистой прибыли говорит нам о том, что 58,5% и 89,1% прибыли получит предприятие на единицу стоимости капитала в 2014 и 2016 годах соответственно. Хоть и не значительно, но данный показатель увеличился за счет увеличения прибыли в 1,7 раз в анализируемый период.

Результат текущего показателя сопоставляется с имеющимися у данной организации активами. Каждый рубль, вложенный в имущество организации в 2016 году, приносит 55,5% прибыли. Данный показатель увеличивается за счет увеличения прибыльности капитала. Именно рентабельность активов является одним из синтетических показателей экономической деятельности в целом. В этом показателе прибыль сопоставляется с имеющимися у организации активами. За счет роста рентабельности продаж в 2016 году по сравнению с 2013 на 82,2 %, увеличивается рентабельность активов на 32%.

Из данных расчетов видно, что ООО «УК 2012» получило прибыль в размере 41% на единицу стоимости собственного капитала, который увеличился почти в 2 раза за анализируемый период.

Проанализировав вышеизложенные показатели, можно сделать вывод о том, что в 2015 году все показатели рентабельности значительно снизились за счет резкого уменьшения выручки на 37,06%, значительного уменьшения прибыли от продаж и прибыли до налогообложения – на 42,64% и 88,16% соответственно. На предприятии уменьшилась сумма налогов, но при этом увеличились внутренние источники финансирования в виде амортизационных отчислений.

Анализ влияния факторов на прибыль:

* Расчет влияния факторов «Выручка от продажи»:

При проведении факторного анализа стоит учитывать влияние инфляции. Поскольку в 2016 году уровень инфляции составил 12,9%, то индекс цен равен:

Следовательно, выручка от продажи в отчетном периоде в сопоставимых ценах будет равна:

Выручка от продажи в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась за счет роста цен на 172726,2:

А увеличение количества реализуемой продукции привело к увеличению выручки в 2016 году на 776386,8 тыс. руб., общий же прирост выручки получился за счет повышения цен на 12,9%. В данном случае он положительный и составляет 949113 тыс. руб.

* Расчет влияния фактора «Цена»:

То есть прирост цен на продукция в 2015 году по сравнению с 2015 годом в среднем на 12% привел к увеличению прибыли от продаж на 53873,3 тыс. руб.

* Расчет влияния фактора «Количество проданной продукции»:

Для анализируемой организации ООО «УК 2012»:

Таким образом, влияние получилось положительным, то есть в результате увеличения в 2016 году объема полученной выручки в сопоставимых ценах сумма прибыли от продажи увеличилась на 242155 тыс. руб., потому что на выручку помимо цены влияет и количество реализуемой продукции.

* Расчет влияния фактора «Себестоимость проданной продукции»:

Данный расчет осуществляется следующим образом:

Себестоимость в 2016 году снизилась на 40588 тыс. руб., а уровень ее по отношению к выручке от продажи увеличился на 67,3%, поэтому экономия привела к увеличению суммы прибыли от продажи на 1017366,7 тыс. руб.

Таким образом, можно обобщить влияние факторов, воздействующих на прибыль от продажи и, следовательно, на прибыль в 2016 году.

Таблица 2.7 – Сводная таблица влияния факторов на чистую прибыль в 2016 году

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели - факторы | Сумма, тыс. руб. |
| Количество проданных услуг | 242155 |
| Изменение цен на услуги | 53873,3 |

|  |  |
| --- | --- |
| Себестоимость услуг | 1017366,7 |
| Проценты к получению | 55245 |
| Налог на прибыль | -189612 |
| Прочие доходы | 9598 |
| Прочие расходы | -10162 |
| Совокупное влияние факторов | 1178464 |

Так же необходимо рассчитать коэффициент соотношения доходов и расходов организации:

Поскольку, данный коэффициент больше 1, деятельность предприятия является эффективной. Мероприятия, проводимые организацией, влекут за собой положительные результаты, несмотря на уменьшение эффективности деятельности предприятия в 2015 году.

1. Основные показатели оценки эффективности предприятия в

ретроспективе и на перспективе

## Обоснование необходимости стратегического планирования на

## предприятии

Проведенная оценка показателей эффективности выявила уменьшение уровня ликвидности, но при этом повышение рентабельности за счет роста выручки и снижения себестоимости.

В качестве основной цели разработки и практической запуска программы реализации стратегии развития ООО «УК 2012» выступает необходимость сформировать набор практически реализуемых мероприятия по развитию УК как крупного игрока на рынке оказания услуг по обеспечению промышленной безопасности.

В рамках программы осуществляется определение основных задач и разработка необходимых мероприятий применительно к функциональным стратегиям (политикам) деятельности компании.

В процессе реализации программа обеспечивает решение следующих основных задач:

1. В соответствии с маркетинговой стратегией формирует мероприятия по ориентации производства и маркетингового подразделения на удовлетворение потребностей клиентов.
2. Усиление целевой направленности плановых финансово-экономических расчетов для создания возможности перехода в процессе стратегического планирования от целей к их ресурсному и организационно-техническому обеспечению.
3. Разработку системы внутрифирменных документов, отражающих во времени поэтапное достижение поставленной цели развития бизнеса УК, а также необходимые для этого мероприятия, оценку инвестиционных, организационных и других ресурсов.
4. Реализация проектного типа управления, в т.ч. структурирование основных задач, календарное планирование, поэтапное определение общей стоимости, трудоемкости и материально-технических расходов на реализацию и контроль каждого проекта.
5. Решение социальных задач перехода предприятия на новый уровень развития, набор и обучение персонала.
6. Формирование системы стратегического контроллинга развития УК.

Программа реализации стратегии развития ООО «УК 2012» должна представлять собой четко поставленные цели и необходимые средства для их реализации: документация, объекты, мероприятия, направленные на развитие, а также всевозможные ресурсы для их выполнения. Программа в рамках стратегического развития должна рассматриваться как система реализации стратегии, в начале которой имеются анализы внутренней и внешней ситуации для данной компании, а на выходе – определенный результат достижения поставленных стратегических целей.

При обосновании основных задач должно предусматриваться, что развитие предприятия, прежде всего, направлено на стабильное достижение тех целей, которые ставятся собственниками, – рентабельности предприятия, его устойчивости, а также повышение эффективности деятельности организации. В системном плане предлагаемые для реализации программы должны охватывать все основные организационные, инвестиционно-финансовые, информационные и другие элементы жизнедеятельности ООО «УК 2012».

3.2 Разработка организационной стратегии по повышению эффективности деятельности предприятия ООО «УК 2012»

Резюмируя вышесказанное, необходим такой интегральный показатель стратегического планирования, который включает в себя показатели соответствия внешней и внутренней среде, показатели обеспечения конкурентного преимущества и показатели эффективности.

Для оценки деятельности по стратегическому планированию на предприятии с учетом соответствия внешней и внутренней среде, конкурентного преимущества и эффективности деятельности предприятия предлагается провести следующие мероприятия: появление новой вакансии в отделе маркетинга – менеджер по стратегическому планированию.

Это должен быть высококвалифицированный специалист, который будет выполнять ряд обязанностей:

1. Анализирует необходимость развития предприятия, определяет узловые моменты развития.

2. Осуществляет анализ ресурсов предприятия (производственные, материально-технические, информационные, кадровые, иные); анализирует и систематизирует технико-экономические и социально-экономические показатели работы предприятия.

3. Анализирует среду внешнего (косвенного) воздействия (демографические, экологические, социокультурные, технологические, экономические, политические факторы и показатели) и среду внутреннего (непосредственного) воздействия (тенденции изменения законодательства, характеристику потребителей, поставщиков и конкурентов).

4. Проводит конкурентный анализ, составляет “портрет” конкурентов, определяет перспективы развития конкурентов; проводит сопоставительный анализ конкурентоспособности предприятия.

5. Выбирает стратегию и определяет приоритеты развития предприятия; определяет методы достижения целей; обосновывает выбор целей; определяет инструменты достижения целей.

6. Определяет основные принципы политики развития предприятия.

7. Организует стратегическое планирование на предприятии в целом и, в том числе, в обособленных структурных подразделениях предприятия (представительствах, филиалах, пр.).

8. Определяет основную концепцию перспективного плана (реконструкция или развитие уже существующего бизнеса, выбор новых компонентов бизнеса, внедрение новых технологий и изменение производственной и организационной структуры предприятия, определение новых видов бизнеса, освоение новых рынков, пр.).

9. Анализирует возможность, вид и степень рисков при выполнении “узловых” этапов плана, определяет способы понижения каждого вида риска или средства управления риском.

10. Моделирует развитие ситуации при реализации основных элементов концепции; определяет характер, основу стратегических решений, которые необходимо принять для реализации концепции плана; проектирует основные мероприятия и программы, которые необходимо провести для реализации плана.

11. Разрабатывает проект перспективного плана и представляет его руководителям подразделений для ознакомления и направления предложений по исправлению плана; отвечает на информационные запросы подразделений предприятия по проблемам прогнозирования и развития; дает экспертную оценку жизнеспособности текущих проектов профильных отделов в условиях нового перспективного плана.

12. Выполняет по предложениям профильных отделов специальные статистические исследования, выбирает статистические процедуры исследований, подготавливает результаты исследований и представляет их отделам для корректировки содержания плана.

13. Составляет прогноз развития предприятия в соответствии с перспективным планом, определяет главные элементы бизнес-планов предприятия.

14. Осуществляет координацию выполнения отдельных этапов перспективного (стратегического) плана; вносит коррективы в план исходя из ситуации, складывающейся на отдельных этапах реализации плана.

15. Составляет отчеты, рекомендации, методики принятия решений и выполнения действий по реализации отдельных этапов плана.

Менеджер по стратегическому планированию относится к категории руководителей.

Опыт работы в должности технического или профессионального (профильного) руководителя планирования не менее 3 лет.

Менеджер по стратегическому планированию должен знать:

1. Рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса.

2. Ситуацию на товарном, финансовом рынках.

3. Основы маркетинга.

4. Теорию и практику менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела.

5. Основы экономического и социального моделирования.

6. Общие социально-экономические вопросы и основные статистические показатели.

7. Методы и процедуры статистических исследований.

8. Принципы стратегического планирования.

9. Порядок разработки планов, определения степени их реализации.

10. Основы технологии производства.

11. Структуру управления предприятием.

12. Перспективы инновационной и инвестиционной деятельности.

13. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров.

14. Иностранный язык.

15. Законодательство о труде и охране труда Российской Федерации.

За счет данного мероприятия увеличиться численность персонала, объем работ, расходы на оплату труда, но при этом также увеличиться и выручка.

В 2015 и 2016 годах расходы на оплату труда составили 319,1 тыс. руб. и 275,1 руб., соответственно, а персонал примерно 40 человек.

## 3.3 Оценка экономической эффективности стратегического планирования

Введение дополнительной вакансии приведет к изменению ряда основных показателей деятельности предприятия.

Проведем оценку влияния внедряемых организационных изменений на основные показатели деятельности предприятия. В первую очередь произойдет изменение фонда оплаты труда. Прогнозируемое увеличение выручки составит 10 %, рост обеспечивается увеличением объема работ и появлением нового рынка деятельности.

Фонд оплаты труда (ФОТ) – это совокупность всех выплат работникам предприятия, которая включает в себя ежемесячную заработную плату, мотивирующие, компенсационные и поощрительные платежи. ФОТ формируют денежные средства, которые выделяются бюджетом предприятия. Функционирующей организации данные фонда заработной платы необходимы для прогноза, анализа и отчётности по финансовой части.

Фонд оплаты труда до внедрения мероприятий в отчетном году составил 422,4 тыс. руб. Он включает:

- заработную плату 275,1 тыс. руб.;

- вознаграждения 115,6 тыс. руб.;

- отпускные 3,4 тыс. руб.;

- социальные нужды 32,4 тыс. руб.

Рассчитаем фонд оплаты труда после внедрения мероприятий с учетом прогнозируемого роста объема реализованной продукции:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (3.1) |

где ФОТбаз – фактический ФОТ в прошедшем периоде,

Iз.пл. – запланированный рост средней зарплаты по предприятию в долях единицы,

Iп.тр. – запланированный рост производительности труда в долях единицы.

Для плановой среднегодовой заработной платы норматив оплаты труда на 1 ден. единиц продукции составляет 29 коп.

Выручка в 2016 году составила 1511,7 тыс. руб. После предполагаемого увеличения выручки на 10%, она будет равна – 1662,87 тыс. руб. Численность персонала до мероприятий было 35 человек, а стало 37.

Производительность труда рассчитывается:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (3.2) |

До мероприятий она равна:

тыс. руб.;

После мероприятий:

тыс. руб.;

Теперь рассчитаем среднегодовую заработную плату. Для этого необходимо ФОТ поделить на численность персонала:

До мероприятий:

тыс. руб.;

После мероприятий:

тыс. руб.;

Посчитанные данные оформим в таблицу и найдем прирост показателей после проведенных мероприятий.

Таблица 3.1 - Основные показатели для расчета фонда оплаты труда организации до и после внедрения мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | До мероприятий | После мероприятий | Абсолютное  отклонение, (+,-) |
| Выручка | 1511,7 | 1662,87 | 151,17 |
| Продолжение таблицы 3.1 | | | |
| То же, к % до мероприятий | 100 | 110 | 10 |
| Численность персонала | 35 | 37 | 2 |
| То же, к % до мероприятий | 100 | 105,71 | 5,71 |
| Производительность труда | 43,2 | 44,9 | 1,7 |
| То же, к % до мероприятий | 100 | 103,94 | 3,94 |
| Среднегодовая заработная плата | 12,1 | 13,03 | 0,93 |
| То же, к % до мероприятий | 100 | 107,69 | 7,69 |

Из таблицы можем рассчитать фонд оплаты труда после проведенных мероприятий:

тыс. руб.;

Таким образом, при росте производительности труда на 3,9 % запланировано повышение среднегодовой заработной платы на 11,6 % и увеличение фонда оплаты труда на 7 %.

Прирост себестоимости равен сумме приростов фонды оплаты труда, следовательно ожидается, что себестоимость увеличиться на 7% и станет равна 577,9 тыс. руб. При этом вырастит прибыль от продаж пропорционально росту прогнозных показателей.

Проведем оценку влияния внедряемых изменений на основные финансово-экономические показатели в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Основные показатели деятельности организации до и после внедрения мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До мероприятия | После мероприятия | Абсолютное  отклонение, (+,-) |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Выручка от продажи товаров, продукции, тыс. руб. | 1511,7 | 1662,87 | 151,17 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| То же, к % до мероприятий | 100,0 | 110,0 | 10 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 971,5 | 1084,97 | 113,47 |
| То же, к % до мероприятий | 100,0 | 111,7 | 11, 7 |
| Затраты на 1 руб реализованной продукции, оказанных услуг, коп | 0,35 | 0,32 | -0,03 |
| То же, к % до мероприятий | 100,0 | 91,4 | -8,6 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, оборотов | 1,8 | 1,9 | 0,01 |
| То же, к % до мероприятий | 100,0 | 258,9 | 158,9 |
| Рентабельность от продаж | 64,3 | 65,24 | 0,94 |
| То же, к % до мероприятий | 100,0 | 101,5 | 1,5 |
| Себестоимость, тыс. руб. | 540,2 | 577,9 | 37,7 |
| То же, к % до мероприятий | 100,0 | 107,0 | 7 |

Продолжение таблицы 3.2

Предлагаемые мероприятия обеспечат изменение основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «УК 2012» в положительном ключе.

Выручка от реализации продукции увеличится на 1511,7 тыс. руб., что составляет 10 %. На рост выручки от реализации, главным образом, повлияет поиск новых рынков, стратегия продвижения на новый уровень.

Себестоимость реализованной продукции увеличится на 37,7 тыс. руб., что составляет 7 %. Рост себестоимости обусловлен ростом фонда оплаты руда.

В планируемом периоде ожидается рост прибыли от основной деятельности на 113,47 тыс. руб. Соответственно, ожидается рост значения показателя рентабельности продаж на 1,5%.

Таким образом, планируемые изменения позволят предприятию повысить организационный уровень оказания услуг, повысить уровень рентабельности и улучшить финансово-экономические показатели деятельности.

Мероприятия экономически целесообразны и рекомендуются к внедрению на рассматриваемом предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной курсовой работе изучено понятие и рассмотрены показатели стратегического планирования. Рассмотрены методы повышения эффективности предприятия. В работе исследована рентабельность, ликвидность и доля рынка предприятия.

Проведенный анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «УК 2012» позволил отметить следующее:

* за три рассматриваемых года выручка от реализации продукции увеличилась на 617,8 тыс. руб., что составляет 69,12 %;
* себестоимость реализованной продукции снизилась на 37,8 тыс руб., что составляет 6,55 %. Снижение себестоимости обусловлено за счет повышения производительности труда;
* за рассматриваемый период предприятие показывало положительный финансовый результат деятельности, величина которого увеличилась с 270,2 тыс. руб. в 2014 г. до 865,8 руб. в 2016 г.;
* в составе имущества преобладают внеоборотные активы, их прирост к концу исследуемого периода составил 8,8 тыс руб, или 47,25 %. Величина оборотного капитала увеличилась на 849,8 тыс. руб., или на 68,81 % к уровню базисного года;
* в составе финансовых источников преобладают заемные средства, которые увеличились на 215,3 тыс. руб, или на 68,32 %. Собственные финансовые источники возросли на 643,2 тыс. руб, или на 68,53 %.

При оценке функциональных стратегий развития предприятия рекомендовано повышать уровень оценки эффективности деятельности предприятия. Для этого предложено увеличение численности персонала, за счет введения новой вакансии – менеджер по стратегическому пла нированию.

Предлагаемые мероприятия положительно повлияют на динамику основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «УК 2012» в планируемом периоде.

Выручка от реализации мероприятия увеличится на 151,17 тыс. руб, что составляет 10 %. На рост выручки от реализации, главным образом, повлияет снижение затрат, поиски новых рынков, увлечение объема выполняемых работ.

Себестоимость реализованной продукции увеличится на 37,7 тыс. руб, что составляет 7 %. Рост себестоимости обусловлен ростом фонда оплаты руда.

В планируемом периоде ожидается рост прибыли от основной деятельности на 113,47 тыс. руб. Соответственно, ожидается рост значения показателя рентабельности продаж на 1,5%.

Фонд оплаты труда увеличиться так же как и себестоимость на 7%.

Планируемые изменения позволят предприятию повысить организационный уровень производства, повысить эффективность оказания услуг, улучшить финансово-экономические показатели деятельности, а так же повысить уровень рентабельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНКОВ

1. Балашов А.И. Экономика: учебник / А. И. Балашов, С. А. Тертышный. – М.: Магистр, 2015. – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.
2. Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. Экономика предприятия (организации): учебник. – М .: Дашков и К°, 2013. – 372 с.
3. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия:учеб. пособие. – 2-e изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 264 с.
4. Володько О.В. Экономика организации: учеб. пособие. – Минск: Высшая школа, 2014. – 399 с.
5. Гелета И. В. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие – МАГИСТР, 2007. – 303 с.
6. Горфинкеля В.Я. Экономика предприятия. – 2012. – 744 с.
7. Грибов В. Д., Грузинов В. П. Экономика предприятия: учебник. – 6-e изд., перераб. и доп. – М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.
8. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 366 с.
9. Зимин А.Ф., Тимирьянова В.М.. Экономика предприятия: учеб. пособие. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
10. Киреева Н.В. Экономический и финансовый анализ: учеб. пособие / Н.В. Киреева. – М.: НИЦ ИНФРА-М , 2013. – 293 с.
11. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2015. – 538 с.
12. Кондратьева М. Н. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов – Ульяновск, 2008. – 241 с.
13. Лукаш Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути ее повышения: учеб. пособие / Ю. А. Лукаш. – М.: Флинта, 2012. – 282 с.
14. Маевская Е.Б. Экономика организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 351 с.
15. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов/Под общ. ред. И.И.Мазура. М.:ЗАО «Изд-во «Экономика», 2012 – 253 с.
16. Морозко Н.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
17. Раздорожный А.А. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 95 с.
18. Рюли Э., Шмидт С.Л. Исследование стратегических процессов в организации//Проблемы теории и практики управления.-2013.№5.-С.99-104.
19. Сербиновский Б.Ю. [Экономика фирмы](http://www.aup.ru/books/m1503/). – Ростов-на-Дону: Ростовский ин-т (фил.) «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. – 66 с.
20. Трещевский Ю.И. Экономика и организация производства: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 381с.
21. Фатхутдинов Р. А. Организация производства: учебник. – 3-e изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 544 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ