**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические основы стратегического планирования на предприятии

1.1 Стратегическое планирование как комплекс целей и задач по их достижению

1.2 Этапы стратегического планирования на предприятии

1.3 Основные стратегические альтернативы и выбор стратегии

2. Анализ стратегического управления на предприятии ООО «АГРОШТУРМ»

1. Анализ методов стратегического анализа ООО «АГРОШТУРМ»
2. Анализ оценки ликвидности баланса ООО «АГРОШТУРМ»
3. Анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности ООО «АГРОШТУРМ»

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования на предприятии ООО «АГРОШТУРМ»

1. Выработка миссии и целей предприятия ООО «АГРОШТУРМ»
2. Разработка рекомендации по улучшению финансового результата ООО «АГРОШТУРМ»
3. Программа повышения прибыли и прогноз основных показателей на 2008 год

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. Темпы изменения условий и увеличения объема знаний в сегодняшнем мире настолько высоки, что планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает организацию средств создания плана деятельности, как на перспективный, так и на текущий периоды и дает основу для принятия управленческих решений.

Формальное планирование способствует поиску наиболее подходящих направлений действий, обоснованию и систематизации плановых решений, снижению риска принятия неправильных решений из-за ошибочной или недостаточной информации о возможностях организации или о внешней среде. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей и разработки путей их реализации, помогает создать единство общих целей внутри организации и тем самым является организующим началом в деятельности предприятия.

Учитывая всевозрастающую ограниченность ресурсов, очень важно добиваться их максимально эффективного использования. План должен быть разработан настолько умело, чтобы использование ограниченных ресурсов было оптимальным.

Вследствие возрастающих издержек, усложнения производственно-хозяйственных связей, роста цен и динамичного изменения факторов внешней среды растет элемент риска в деятельности предприятия. Кроме обоснования технической реализуемости плана для нормального функционирования предприятия необходимы также аргументированные графики и расчетные оценки в качестве доказательств его способности и возможности эффективно достигать поставленных целей. Поэтому в план деятельности предприятия должны быть включены разделы, относящиеся к его организационно-техническому развитию, основной деятельности, ее обеспечению и обслуживанию, прибыли и рентабельности, а также финансовый план.

На процесс реализации плана влияют изменения внутренних и внешних условий. Поэтому предусматривается оперативное планирование, в котором учитываются последствия изменившейся ситуации. Оно используется для принятия решений в любой возникшей ситуации. Планирование является динамическим в том смысле, что в начальный план вносятся изменения с целью отражения изменившихся условий.

Стратегическое планирование является очень актуальным для российских коммерческих фирм. Отход от централизованного планирования деятельности предприятий, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют предприятия заглянуть в будущее, формулировать свою стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического планирования. Учитывая выше изложенные факты, я считаю, что актуальность данной темы доказана.

Целью написания дипломной работы является изучение теоретических основ стратегического планирования, анализ методов стратегического анализа, анализ оценки ликвидности баланса предприятия, анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности, разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического планирования.

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

1. изучить теоретические основы стратегического планирования;
2. проанализировать методы стратегического анализа ООО «АГРОШТУРМ»;
3. провести анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности ООО «АГРОШТУРМ»;
4. разработать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования ООО «АГРОШТУРМ».

Объект исследования - ООО «АГРОШТУРМ».

Предмет исследования - теоретические и практические подходы к организации стратегического планирования на предприятии.

Теоретическую и методическую основу работы составили труды ведущих российских и зарубежных авторов в области стратегического управления предприятием, таких как: К.А. Раицкий, В.П. Буров, Б. Мильнера, Э.А. Уткина, Г.В. Савицкой, В.Р. Бланк, С.В. Бланк, О.С. Виханский, В.Н. Парахина, И.Ансофф, К. Боумен, Ж.-Ж. Ламбен, М.X. Мескон, Ф. Хедоури.

Информационная база основывалась на фактических данных, бухгалтерской отчетности предприятия, нормативно-законодательных актах Российской Федерации; статистических справочниках.

Структура дипломной работы. Работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников, четырех приложений. Основной текст изложен на 82 страницах.

Основное содержание работы. Во введении дано обоснование темы исследования, раскрыта его актуальность, сформирована цель и задачи исследования.

В первой главе рассматривается стратегическое планирование как комплекс целей и задач по их достижению, основные этапы стратегического планирования и изучение стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Во второй главе проводится анализ методов стратегического управления, оценка ликвидности баланса, анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности ООО «АГРОШТУРМ».

В третьей главе осуществляется выработка миссии и целей предприятия ООО «АГРОШТУРМ», рекомендации по улучшению финансового результата ООО «АГРОШТУРМ» и программа повышения прибыли и прогноз основных показателей на 2008 год.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**1.1 Стратегическое планирование как комплекс целей и задач по их достижению**

Понятие стратегического планирования многими учеными трактуется по-разному. Существует несколько определений стратегического планирования. Л.П. Владимирова полагает, что стратегическое планирование «это набор действий и решений, предпринимаемых руководством фирмы, с целью разработки функциональных стратегий и оказания фирме в решении задач ее развития» [1, с. 40]. В этом определении не проводится различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом в целом.

А.И. Ильин считает, что стратегическое планирование является «инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по ее достижению». В этом определение обозначено предназначение стратегического планирования, а не его сущность. По мнению Л.Е. Басовского, стратегическое планирование «представляет собой комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей организации, предприятия». В этой формулировке ставится знак равенства между планированием и разработкой стратегии, что нельзя считать корректным, так как «план» - более широкое понятие, чем понятие «стратегия», поскольку план включает и выработку стратегии, и программу мер по ее реализации на определенный период.

В условиях рынка организация сталкивается с множеством непредсказуемых факторов, что вызывает необходимость отказа от жесткой системы планирования и перехода к гибкой системе ее деятельности.

Реализация такого пути связана с разработкой стратегии деятельности организации, в которой определяются главные цели и задачи, их ресурсное и финансовое обеспечение, пути и методы достижения целей и решения возникающих проблем. Стратегическое планирование является важнейшей функцией стратегического управления и его центральным звеном в относительно стабильных условиях внешней среды. Структура процесса стратегического менеджмента, характерна для таких условий, представлена на рисунке 1.1 [2, с. 289].

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1 .Постановка стратегических целей и стратегический анализ |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | 2.Выбор стратегии |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | 3.Разработка стратегического плана | Стратегическое планирование |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | 4.Организация реализации стратегического плана |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | 5.Реализация стратегического плана |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | 6.Стратегический контроль и регулирование |  |
|  |  |  |

**Рис. 1.1.** Структура процесса стратегического менеджмента в относительно стабильных условиях

Для успешной деятельности организация как субъект рыночных отношений сама должна определить стратегические цели и тактические задачи, обеспечивающие достижение задуманного. Поэтому первым и, может быть, самым существенным решением при стратегическом планировании является выбор целей организации.

Обусловленная причина существования и функционирования организации называется ее миссией. Для ее осуществления вырабатываются цели, которые служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегии на различных управленческих этапах и организационных уровнях.

Стратегический план позволяет определить реальные возможности развития с учетом ресурсных ограничений, выявить количественные и качественные последствия, что особенно важно в условиях фракционирования рыночной экономики. В его основе лежит совокупная информация о возможных оптимальных вариантах развития науки и техники, экономики и культуры, затратах ресурсов, требуемых сроках окончания основных этапов работ и состав участников, разрабатывающих стратегический план. И. Ансофф предложил схему стратегического плана, представленную на рисунке 1.2 [3, с. 219].

Первый шаг - развернутый стратегический анализ, который связывает между собой перспективы и цели для выработки стратегии. Следующий шаг состоит в постановке двух групп задач: краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение, и стратегических, для реализации которых разрабатываются программы. Текущие планы и бюджеты ориентируют подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы закладывают основы будущей рентабельности. Это плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

## Перспективы

### Цели

### Стратегии

Задачи

Бюджеты/Текущие планы

Выполнение по подразделениям

Оперативный контроль

## Бюджеты/

стратегические программы

Выполнение по проектам

Стратегический контроль

#### **Рис.1.2.** Схема реализации стратегического планирования

Отличительной чертой проектов является ориентация на достижение стратегических целей, а не на работу подразделений фирмы.

Проекты создаются на временной, а не на постоянной основе, в управлении проектами разбивка по шагам отлична от годового периода. Выделение целевым порядком средств для стратегической деятельности является действенным рычагом управления развитием фирмы. Таким образом, общая проблема состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия, между текущими и будущими проблемами, а для этого рекомендуется организовать систему двойного управления: текущими задачами и стратегическими задачами. В этой связи следует отметить, что существует еще один полезный инструмент, широко используемый в процессе реализации планов. Это процедуры, или регламенты.

Планирование является эффективным, если решения по важным вопросам экономики принимаются с учетом стратегии ее развития на перспективу. В условиях рыночной экономики необходимо соблюдать принцип не прерывности. Он существенно влияет на функционирование хозяйственной системы на ближайшую и на более длительную перспективу, «Долгосрочное планирование - это не планирование возможных последствий решений, применяемых в настоящем» [5, с. 50]. Отсюда, принимаемые в экономической системе хозяйственные решения должны быть системно взаимосвязаны. Основными задачами стратегического планирования являются [7, с. 83]:

- определение необходимых политических решений;

-оценка будущего состояния экономики и потребности в данной

продукции;

1. оценка необходимых производственных мощностей в будущем;
2. предварительная оценка размера возможных капитальных вложений.

Стратегическое планирование включает в себя долгосрочные, среднесрочные и текущие планы.

Долгосрочные планы разрабатываются на период от 10 до 25 и более лет, среднесрочные - от 3 до 5 лет, и текущие - на 1 год [8, с. 330 - 331].

В среднесрочном плане показатели даются более детально с учетом выбора средств, необходимых для выполнения поставленных в долгосрочном плане задач. Он является более конкретным и детализированным. Как правило, среднесрочный план связан с реализацией в рамках долгосрочного плана конкретных комплексных программ.

В долгосрочном плане определяется стратегия развития предприятия, и содержаться решения относительно сфер деятельности и выбора направления деятельности. Среднесрочный план отражает использование и распределение имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей. Стратегический план обосновывается количественными показателями и соответствующими расчетами.

В его основе лежит прогноз социально-экономических процессов, которые можно разделить на прогноз внешней среды и прогноз внутренней деятельности предприятия. Так как любое предприятие является элементом системы рынка, то при разработке стратегического плана необходимо определить перспективы развития экономики страны и отдельных регионов,

Эффективная хозяйственная политика государства создает через государственный бюджет, прогрессивную налоговую политику и др. нормальные условия для деятельности предприятий, способствует их интеграции. Отсюда, устойчивый хозяйственный механизм является основной базой, определяющей возможность и жизнеспособность стратегического планирования в условиях рынка. Рыночная инфраструктура в форме прогнозов внешней среды представляет предприятию информацию о возможных изменениях конъектуры рынка, реальности «технологических прорывов», позиции конкурентов на рынке, возможных изменениях цен на сырье и комплектующие изделия.

**1.2 Этапы стратегического планирования на предприятии**

Процесс стратегического планирования - это непрерывный, адаптивный и творческий процесс, учитывающий изменения во внешней и внутренней среде организации.

Существует несколько моделей процесса стратегического планирования [9, с. 289]. А.И. Ильин полагает, что основными компонентами стратегического планирования выступают:

1. определение миссии организации;
2. формирование целей и задач функционирования организации;
3. анализ и оценка внешней среды;
4. анализ и оценка внутренней структуры организации;
5. разработка и анализ стратегических альтернатив;
6. выбор стратегии.

По мнению Д. Хасби, модель процесса стратегического планирования состоит из следующих блоков:

1. предварительное описание целей;
2. прогнозы внешнего окружения;
3. предпосылки планирования;
4. выбор целей организации;
5. оценка альтернатив;
6. разработка планов;
7. разработка стратегии.

Некоторые отечественные ученые (В.И. Ляско, Л.П. Владимирова) процесс планирования видят в сопоставлении следующих элементов представленных на рисунке 1.3.

Анализ и оценка факторов внутренней и внешней среды

Стратегический анализ, определение стратегических вариантов

Выбор стратегии и разработка программы

Подготовка окончательного плана

Разработка стратегических целей

Контроль результатов

##### Реализация плана

Среднесрочное планирование

Краткосрочное планирование

###### **Рис. 1.3.** Модель процесса стратегического планирования

Другие считают, что процесс стратегического планирования должен состоять из следующих элементов (Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. Л. Олейникова) представленные на рисунке 1.4 [9, с. 303].

Миссия организации

Контроль стратегии

Реализация стратегии

Цели организации

Выбор стратегии

Анализ стратегических альтернатив

Оценка внутренних возможностей

Оценка и анализ внешней среды

**Рис.1.4.** Модель процесса стратегического планирования

В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова в стратегическое планирование включают формирование стратегии, оценку стратегии, выбор стратегии.

Анализируя экономическую литературу можно сказать, что [10, с. 303]:

-включение в процесс планирование таких элементов, как контроль и реализации стратегии, приводит к тому, что данный процесс описывает стратегический менеджмент, а не стратегическое планирование;

-сведение стратегического планирования только к формированию, оценке и выбору стратегии, лишает его таких важных элементов как план, миссия, цели организации.

В условиях жесткой централизации принимаемых решений на предприятиях различных форм собственности ответственность за разработку стратегического планирования несет высшее руководство. Вместе с тем, процесс выработки плановых решений может осуществляться по следующим трем схемам: снизу - вверх (децентрализовано); сверху - вниз (централизовано) и интерактивно (во взаимодействии).

Планирование «сверху - вниз» характерно для диверсифицированных предприятий и означает, что цели, стратегия и производственные планы инициируются в структурных подразделениях. А плановый отдел предприятия устанавливает только формы плановых документов и координирует их деятельность. При этом стратегию развития предприятия и особенно финансовые показатели разрабатываются его руководством.

Планирование «снизу - вверх» характерно для предприятий, специализированных на выпуск какого-то одного вида продукции. Для них базовая информация, задачи каждого структурного подразделения и основные стратегии формируются на уровне предприятия. Они служат для структурных подразделений основанием дальнейшей их деятельности и, как правило, они составляют среднесписочные планы развития.

Интерактивное планирование в настоящее время получило наибольшее развитие. Здесь идеи формирует руководство совместно с плановым, производственным и др. отделами с участием всех специалистов предприятия.

Руководство предприятия устанавливает цели и основные направления деятельности. Стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали по специально разработанной схеме. Ряд стратегий, таких как: приобретение прогрессивного оборудования, участие в новых проектах вырабатывается плановым отделом или отделом развития (стратегии).

Таким образом, основными направлениями деятельности предприятия как объекта перспективного планирования являются [9, с, 302]:

1. выработка целей и плановых ориентиров;
2. изучение потребностей, создание товара и выведение его на рынок;
3. определение необходимого объема производства в зависимости от конъюнктуры рынка;
4. создание каналов распределения и продвижения товара, а также совершенствование ценообразования;
5. определение оптимального размера финансовых ресурсов и их использование для достижения поставленной задачи;
6. разработка и реализация научно-технической политики с целью создания конкурентоспособной продукции и совершенствования технологии;
7. обеспечение необходимого воспроизводства рабочей силы и нормального микроклимата на предприятии;
8. выявление резервов повышения эффективности производства;
9. совершенствование системы управления в соответствии с требованиями непрерывного повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
10. природоохранная деятельность предприятия.

При разработке стратегического плана интерактивное планирование состоит из следующих трех этапов: интерактивно-нормативный; развития и пересмотра; утверждения и реализации.

Интерактивно-нормативный этап начинается с формировки цели и определения ориентиров развития. Для этого оценивается существующий потенциал предприятия и дается прогноз развития внешней среды. В качестве ориентиров являются отчеты о производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также нормативные и инструктивные материалы. Эти материалы являются основой для разработки долгосрочных или среднесрочных планов на уровне отдельных структурных подразделений, а также предложений по формировке целей и ориентиров развития. Согласование плановых цифр, стратегических подходов и альтернатив осуществляется на конференции или заседании комитета по стратегическому планированию.

Последний является средством консультаций, информационного обмена и коллективного обсуждения. Комитет по стратегическому планированию анализирует ход выполнения стратегии, а также, в случае необходимости, ее корректировку. Возглавляет комитет по стратегическому планированию руководитель фирмы.

Этап развития и пересмотра является наиболее важным. Здесь осуществляется стратегическое планирование по соответствующим целям и ориентирам, согласованным на первом этапе. На этом этапе структурные подразделения разрабатывают свои стратегии, долгосрочные планы и социальные программы.

На диверсифицированном предприятии (планирование «снизу-вверх») разработанные планы корректируются с учетом предложенных руководством стратегий (например, ликвидация отдельных производств). На специализированных предприятиях (планирование «Сверху - вниз») в первую очередь разрабатываются функциональные стратегии, а затем программы для каждого структурного подразделения. Таким образом, второй этап является интерактивным процессом с различными корректировками.

На заключительном, третьем этапе, осуществляется утверждение и реализация «сверху — вниз» установленных общих целей и основных Экономических показателей в целом по предприятию. Одновременно утверждаются долгосрочные, среднесрочные и текущие планы развития предприятия.

Разработку долгосрочного плана осуществляет отдел стратегического планирования, в задачу которого входит выполнение следующих функций: формирование стратегического мышления на предприятии; сбор и анализ стратегической информации; выработка общей стратегии предприятия; координация работы структурных подразделений предприятия по разработке функциональных стратегий и программ; осуществление взаимосвязи стратегического и текущего планирования; контроль над выполнением стратегического плана.

**1.3 Основные стратегические альтернативы и выбор стратегии**

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении выше описанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Стратегический план обосновывается конкретным цифровым материалом и соответствующими расчетами на основании прогнозирования внутренней деятельности предприятия. При этом осуществляется многовариантность расчетов прогнозов, и выбираются наиболее эффективные стратегические альтернативы [11, с. 24].

Стратегическое планирование обычно подразделяется на отдельные этапы, на каждом из которых определяются основные виды деятельности, ответственные и участие подразделений. Для выработки плановых решений создаются специальные комитеты, комиссии или организовываются конференции, на которых согласовываются интересы участников реализации принятых решений. Учитывается также и фактор времени. Он необходим для взаимосвязи и преемственности перспективного плана с годовым планом.

Полученные кредиты и другие заемные средства (внешние источники) должны быть обоснованы и определены источники их погашения.

В процессе планирования на предприятии очень важно тщательно увязать долгосрочное стратегическое и текущее (годовое) планирование. Для реализации долгосрочных планов важное значение имеет тесная увязка показателей на различном уровне планирования.

На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Ограниченного роста придерживаются большинство организации в развитых странах. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции. Стратегия применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый лёгкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Если фирма прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то разумно сохранить эту стратегию и впредь.

Стратегия роста — ежегодное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями. Её придерживаются, когда стремятся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, находящиеся в стагнации. Внеустойчивой отрасли отсутствие роста означает банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста приводят к атрофии рынка и отсутствию прибылей.

Рост может быть внутренним и внешним. Внутренний рост происходит при расширении ассортимента товара. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (пример: слияние фирм). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций.

Реже всего руководители выбирают стратегию сокращения. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации операций. В этом случае возможны несколько вариантов:

- ликвидация (полная распродажа материальных запасов и активов организации);

- отчисление лишнего (отделение фирмами некоторых своих подразделений или видов деятельности);

- сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности в попытке увеличить прибыли).

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации. Стратегии сочетания всех альтернатив придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Эта стратегия представляет собой объединение любых из трёх упомянутых стратегий.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель - выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни фирмы); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Принятие решений по стратегическим вопросам может осуществляться по разным направлениям: «снизу вверх», «сверху вниз», во взаимодействии двух вышеназванных направлений (стратегия разрабатывается в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями). Формирование стратегии фирмы в целом приобретает все большее значение. Это касается приоритетности решаемых проблем, определения структуры фирмы, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

После рассмотрения имеющихся стратегических альтернатив руководство обращается к конкретной стратегии. Выбирается та стратегическая альтернатива, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители должны иметь чёткую, разделяемую всеми концепцию фирмы и её будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы.

- Риск. Риск считается фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

- Знание прошлых стратегий. Часто руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

- Реакция на владельцев. Часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегии.

- Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации.

**2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АГРОШТУРМ»**

**2.1 Анализ методов стратегического анализа ООО «АГРОШТУРМ»**

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы достаточно универсальны.

Рассмотрим более детально распространенные методы стратегического анализа, применяемые на практике [12, с. 96 - 103].

*Портфельный анализ.* Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности. К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

*Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ),* Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар или услуги предприятия занимают ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынка, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке - чем больше доля товара на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту (услуге) должна иметься следующая информация [13, с. 54]:

1. объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
2. доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяется горизонтальное положение круга в матрице;

-темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей

продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10 %. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0, коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству.

Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов или услуг в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звёзды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки» [14, с. 421].

«Звёзды» - продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

«Дойная корова» - продукты или услуги, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции или услуг такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т.е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» - продукты или услуги с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать, симпатии потреблении, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличит прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») - продукты или услуги, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателя и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты или услуги, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

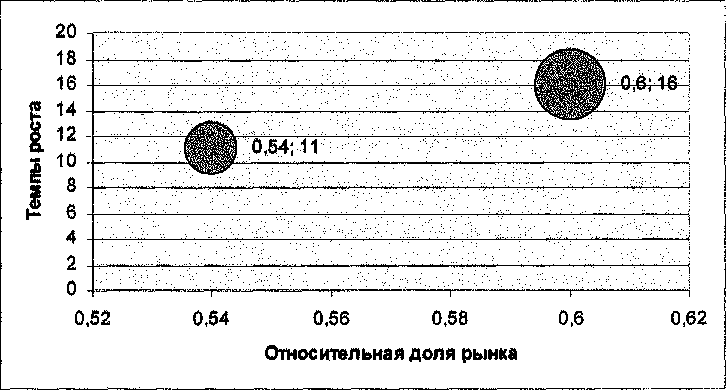
Рассмотрим использование матрицы БКГ для анализа отдельных видов услуг и выбора стратегии на примере ООО «АГРОШТУРМ», оказывающего два основных вида услуг: пассажирские перевозки и грузовые перевозки. Вполне оправданно использовать матрицу БКГ для анализа этих видов услуг как основных направлений производственной деятельности организации. В табл. 2.1 приведена информация, характеризующая емкость рынка объекта рассматриваемых видов услуг, продажи ООО «АГРОШТУРМ».

Приведенные данные являются минимально необходимым набором информации, которой достаточен для формирования матрицы БКГ. На основе приведенных данных можно построить матрицу БКГ за 2007 / 2006 гг., которая представлена на рисунке 2.1.

*Таблица 2.1*

Данные для построения матрицы БКГ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Пассажирские перевозки | Грузовые перевозки |
| Емкость рынка, тыс. шт. | 1000 | 1500 |
| Рост рынка, % | 11 | 16 |
| Доля рынка сильнейшего  конкурента, % | 13 | 15 |
| Планируемая доля рынка, % | 7 | 9 |
| Планируемый объем реализации, тыс. шт. | 70 | 135 |
| Доля изделия в общем объеме реализации, % | 16 | 30 |
| Относительная доля рынка | 0,54 | 0,6 |



**Рис. 2.1.** Матрица Бостонской консультативной группы для услуг, оказывающих компанией (2007 / 2006гг.)

Из матрицы за 2007 / 2006 гг. видно, что услуги компании занимают наилучшее положение в матрице - левый верхний квадрант. Эти услуги нужно было развивать, увеличивать объемы оказания услуг.

Таким образом, анализ оказания услуг фирмы за два года с помощью матрицы БКГ позволяет выявить тенденции по отдельным услугам и выстроить для них соответствующую стратегию.

*SWOT - анализ.* После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

1. оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
2. определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов; определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей (рис. 2.2) [15, с. 271]:

- Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

**Рис. 2.2.** Факторы внешней среды

- Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

- Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

- Технологические факторы. Анализ технологической среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.

- Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

- Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

- Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организаций.

Для того чтобы успешно выжить в долгосрочной перспективе, компания должна уметь прогнозировать трудности, которые могут возникнуть на ее пути, и возможности, которые могут открыться для нее. Поэтому стратегическое планирование, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и возможности могут ожидать компанию [16, с. 72].

*SWOT* - анализ, то есть оценка сильных (S) и слабых (W) сторон организации: возможностей (О) и угроз (Т) со стороны внешней среды является простым инструментом для приблизительного определения возможных вариантов стратегического развития [17, с. 110].

На этом этапе процесса стратегического планирования менеджеры сопоставляют результаты анализа внешней среды с профилем компании, чтобы увидеть, какие у фирмы существуют сильные и слабые стороны, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы их бизнесу.

Анализируя сильные стороны ООО «АГРОШТУРМ» необходимо, прежде всего, отметить высокую квалификацию персонала, наличие деловой репутации у потребителей за счет высокого качества услуги.

Анализируя слабые стороны, необходимо обратить особое внимание на улучшение кадровой политики организации, так как наблюдается некоторая текучесть кадров. Повысить мотивацию персонала можно за счет: увеличения размера заработной платы, разработки системы начисления премий и надбавок за хорошо выполненную работу, разработки программ обучения и повышения квалификации персонала, а также установления размера премии.

Также к недостаткам компании можно отнеси недостаточную проработанность рекламной политики. У ООО «АГРОШТУРМ» нет четко выраженной рекламной концепции, нацеленной на определенный рыночный сегмент. Затраты на рекламу носят разовый и бессистемный характер.

Последний выход рекламы данной организации проводился в январе текущего года, в результате чего данная компания проигрывает перед своими конкурентами, более ответственно подходящими к разработке рекламной политики.

*SWOT -* анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. Вместе с тем в отечественной литературе по проблемам стратегического планирования и управления он не нашел еще отражения. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые приносят в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования.

Таким образом, проведённый SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что сильный стороны ООО «АГРОШТУРМ» и возможности среды позволят компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

*Таблица 2.2*

***SWOT* – анализ деятельности ООО «АГРОШТУРМ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда | ВОЗМОЖНОСТИ  1Возможность расширения  потенциала спроса  2Ускорение роста рынка  3Появление новых  технологий, способных  снизить издержки | УГРОЗЫ  1Рост числа конкурентов  2Усиление позиций  конкурентов  3Ухудшение общей  экономической ситуации в стране  4Снижение  покупательского спроса |
| Внутренняя среда |  |  |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ  1.Высокая квалификации  персонала  2.Наличие деловой  репутации  3Удобные условия  Доставки билетов клиенту  4Внимательное отношение  к заказчику | РЕАЛИЗАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ  1.Высокая квалификация  персонала поможет быстро  освоить новые технологии и  снизить издержки  2Наличие деловой  репутации поможет  привлечь больше клиентов  при расширении  потенциального спроса | ИЗБЕЖАНИЕ УГРОЗ  1 Известность торговых марок и наличие деловой репутации поможет снизить угрозу усиления позиций конкурентов |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ | УПУЩЕННЫЕ | ОПАСНЫЕ |
| 1 Слабая политика  мотивации персонала  2 Недостатки в рекламной  политике  3 Отсутствие четко  определенной  маркетинговой стратегии | ВОЗМОЖНОСТИ | СОЧЕТАНИЯ |
| 1 Слабая политика  мотивации персонала  приведет к увеличению  текучести кадров и потере  потенциальных клиентов в  результате роста рынка  2 Недостатки в рекламной  политике по сравнению с  конкурентами приведут к  потере потенциальных  клиентов при росте спроса | 1 Потеря своей доли на  рынке из-за усиления  позиций конкурентов, а  также увеличения текучести  кадров за счет  переманивания  конкурентами персонала  2 Отсутствие четко  определенной  маркетинговой стратегии  приведет к усилению позиции конкурентов |

**2.2 Анализ ликвидности баланса ООО «АГРОШТУРМ»**

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку кредитоспособности предприятия, то есть его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, группированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убыванияликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Показатели ликвидности характеризуют финансовое состояние хозяйствующего субъекта на краткосрочную перспективу, в то время как показатели платежеспособности оценивают финансовые возможности предприятия в долгосрочном аспекте

Ключевым моментом в правильной трактовке ликвидности является классификация активов и обязательств, характеризующих деятельность предприятия с позиции краткосрочной перспективы. К. Шмальц выделил две группы ликвидных средств:

- непосредственно ликвидные (денежные средства, текущие счета, переводы);

- потенциально ликвидные (векселя к получению, дебиторская задолженность и ценные бумаги).

Для проведения анализа ликвидности баланса актив и пассив группируются по следующим признакам (рис. 2.3) [18, с. 73]:

1. по степени убывания ликвидности (актив);
2. по степени срочности оплаты (пассив).

Основными источниками информации для проведения финансового анализа является бухгалтерский баланс. Он является наиболее информативной формой для анализа и оценки финансового состояния. Баланс отражает состояния имущества, собственного капитала и обязательств хозяйствующего субъекта на определенную дату.

Оценку финансового состояния предприятия необходимо начать с расчета показателей, характеризующих платежеспособность объекта, так как именно текущая платежеспособность является наиболее чутким индикатором устойчивости финансового положения.

Высокая Высокая

А1 Наиболее ликвидные активы

А2 Быстрореализуемые активы

##### А3 Медленно реализуемые активы

А4 Труднореализуемые активы

П1 Наиболее краткосрочные обязательства

П2 Краткосрочные пассивы

##### П3 Долгосрочные пассивы

П4 Постоянные активы

Низкая Низкая

**Рис. 2.3.** Группировка статей актива и пассива для анализа ликвидности баланса

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяют на следующие группы [19, с. 73 - 74]:

А1 - наиболее ликвидные активы - сумма по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно (строка 260 формы № 1). В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги) (стр. 250 формы № 1);

А2 - быстрореализуемые активы - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, и прочие активы (стр. 240 + стр. 270 формы № 1), то есть это активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время.

А3 - медленно реализуемые активы (наименее активные активы) - это статьи из раздела II баланса «Оборотные активы» (запасы за минусом расходов будущих периодов, налог на добавленную стоимость) и долгосрочные финансовые вложения (ДФВ) из раздела 1 баланса «Внеоборотные активы» (стр. 210 - стр. 216 + стр. 220 + стр. 140 формы № 1).

А4 - труднореализуемые активы - активы, которые предназначены для длительного использования в хозяйственной деятельности в течение относительно продолжительного периода времени. Это статьи раздела «Внеоборотные активы» формы № 1, за исключением ДФВ, которые были включены в предыдущую группу, а также дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем 12 месяцев после отчетной даты (стр. 110 + стр. 120 +стр. 130 + стр. 216 + стр. 230).

Первые три группы активов в течение текущего хозяйственного периода могут постоянно меняться к текущим активам предприятия. Они более ликвидные, чем остальное имущество.

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 - наиболее краткосрочные обязательства - кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства (стр. 620 + стр. 660 формы № 1).

П2 - краткосрочные пассивы, то есть краткосрочные заемные средства (стр. 610 формы № 1);

П3 - долгосрочные пассивы - долгосрочные кредиты и заемные средства (стр. 510 + стр. 520 формы № 1);

П4 - постоянные пассивы — статьи раздела «Капитал и резервы», а также статьи раздела «Краткосрочные обязательства», которые не вошли в предыдущую группу (стр. 490 + стр. 630 + стр. 640 + стр. 650 формы № 1). Краткосрочные и долгосрочные обязательства, вместе взятые, называют внешними обязательствами.

Для оценки реальной степени ликвидности предприятия необходимо провести анализ ликвидности баланса представленного в приложениях А и В. Баланс считается абсолютно ликвидным, если одновременно выполнены условия [20, с. 254]:

А1 ≥ П1; А2 ≥ П2; АЗ ≥ ПЗ; А4 ≥ П4.

Группировка статей баланса для оценки ликвидности баланса представлена в таблицах 2.3 и 2.4.

Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса ООО «АГРОШТУРМ» как недостаточную. Сопоставление итогов А1 и П1 (сроки до 3-х месяцев) отражает соотношение текущих платежей и поступлений. На анализируемом предприятии это соотношение не удовлетворяет условию абсолютно-ликвидного баланса, что свидетельствует о том, что в ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени организации не удастся поправить свою платежеспособностьСопоставление наиболее ликвидных средств и быстрореализуемых активов с наиболее срочными обязательствами и краткосрочными пассивами позволяет оценить текущую ликвидность. Коэффициент текущей ликвидности *(Ктл)* свидетельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

*Таблица 2.3*

Группировка статей баланса для оценки ликвидности баланса ООО «АГРОШТУРМ» в 2006 году, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Расчет | На  начало года | На конец  года | ПАССИВ | Расчет | На начало  года | На конец года | Платежный излишек или Недостаток | |
| 1. Наиболее ликвидные активы (А1) | стр.250+ стр.260 | 277286 | 397103 | 1 Наиболее срочные обязательства (П1) | стр.620 | 1142330 | 2523073 | -865044 | -2125970 |
| 2. Быстрореализуемые активы (А2) | стр.240 | 1981419 | 3884999 | 2 Наиболее срочные  обязательства (П2) | стр.610+660 | 670719 | 1367745 | +1310700 | +2517254 |
| 3. Медленно реализуемые активы (АЗ) | стр.210+ 220+230 +270 | 322781 | 483302 | 3 .Долгосрочные пассивы (ПЗ) | стр. 590+530+ 640+650+660 | 1648535 | 2238437 | -1325754 | -1755135 |
| 4. Труднореализуемые активы (А4) | стр.190 | 2420790 | 2807740 | 4. Постоянные  пассивы П4) | стр.490 | 1540692 | 1443889 | +880098 | +1363851 |
| БАЛАНС | стр.300 | 5002276 | 7573144 | БАЛАНС | стр.700 | 5002276 | 7573144 | - | - |

*Таблица 2.4*

Группировка статей баланса для оценки ликвидности баланса ООО «АГРОШТУРМ» в 2007 году, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Расчет | На  начало  года | На  Конец года | ПАССИВ | Расчет | На начало года | На  конец  года | Платежный излишек или Недостаток | |
| на начало года | на конец года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 = 3-7 | 10=4-8 |
| 1 .Наиболее  ликвидные активы (А1) | стр.250 +  стр.260 | 395394 | 406731 | 1 .Наиболее  срочные  обязательства  (П1) | стр.620 | 2481088 | 2514087 | -2085694 | -2107356 |
| 2. Быстрореализуемые активы (А2) | стр.240 | 4015492 | 4217200 | 2. Краткосрочные пассивы (П2) | стр.610 + 660 | 1367745 | 1261364 | +2647747 | +2955836 |
| 3.Медленнореализуемые  активы (А3) | стр.210 +220 + 230 + 270 | 435320 | 538849 | 3 .Долгосрочные пассивы (ПЗ) | стр.590+  630+ 640+ 650+660 | 2238437 | 3090478 | -1803117 | -2551629 |
| 4. Труднореализуемые активы (А4) | стр.190 | 3444446 | 3668893 | 4. Постоянные пассивы (П4) | стр.490 | 2203382 | 1965744 | +1241064 | +1703149 |
| БАЛАНС | стр.300 | 8290652 | 8831673 | БАЛАНС | стр.700 | 8290652 | 8831673 | - | - |

*Ктл* на конец 2007 года = (А1 + А2) - (П1 + П2) = (406731 + 4217200) - (2514087 + 1261364) = + 848480 рублей.

То есть на конец 2007 года *Ктл* предприятия положительный. На конец 2006 года *Ктл* имел также положительный результат.

*Ктл* на конец 2006 года. = (А1 + А2) - (П1 + П2)=(397103 + 3884999) - (2523073 + 1367745) = + 391284 рублей.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что платежеспособность организации к концу 2007 года возросла.

Проводимый по изложенной схеме анализ коэффициент текущей ликвидности баланса является приближенным. Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

**2.3 Анализ показателей финансовой устойчивости и платежеспособности ООО «АГРОШТУРМ»**

Платежеспособность предприятия выступает в качестве внешнего проявления финансовой устойчивости, сущностью которой является обеспеченность оборотных активов долгосрочными источниками формирования. Большая или меньшая текущая платежеспособность (или неплатежеспособность) обусловлена большей или меньшей степенью обеспеченности (или необеспеченности) оборотных активов долгосрочными источниками.

Ликвидность предприятия - это способность возвратить в срок полученные в кредит денежные средства, или способность оборотных средств превращаться в денежную наличность, необходимую для нормальной финансово-хозяйственной деятельности предприятия [21, с, 303].

Для комплексной оценки ликвидности баланса в целом следует использовать общий показатель ликвидности (L1). С помощью данного показателя осуществляется оценка изменения финансовой ситуации в организации с точки зрения ликвидности, Данный показатель применяется также при выборе наиболее надёжного партнёра из множества потенциальных партнёров на основе отчётности.

Различные показатели ликвидности не только дают характеристику устойчивости финансового состояния организации при разной степени учёта ликвидности средств, но иотвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации [22, с. 101].

Покупатели и держатели акций предприятия в большеймере оценивают платежеспособность по коэффициенту текущей ликвидности. Исходя из данных баланса на ООО «АГРОШТУРМ» коэффициенты, характеризующие платежеспособность, имеют следующие значения таблица 2.5.

Проанализируем коэффициенты L2, L3, K4и их изменение, Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2007 года составил 01, при его значении на начало года 0,1. Это значит, что только 10 % (из необходимых 10 %) краткосрочных обязательств предприятия, может быть немедленно погашено за счёт денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Значение промежуточного коэффициента покрытия с 1,22 на начало 2007 года уменьшилось до 1,14 на конец года. Но в целом значение данного коэффициента можно назвать прогнозным, так как предприятие не может точно знать, когда и в каком количестве дебиторы погасят свои обязательства. Практически соотношение можно считать на конец 2007 года удовлетворительным, а в действительности может ухудшиться вследствие зависимости от таких факторов, как: скорости платёжного документооборота банков; сроков дебиторской задолженности; платежеспособности дебиторов.

Общий текущий коэффициент покрытия L4 увеличился за отчетный период на 0,1 и составил на конец года 1,3 (при норме >2). Смысл этого показателя состоит в том, что если предприятие направит все свои оборотные активы на погашение долгов, то оно ликвидирует краткосрочную кредиторскую Задолженность на 100 % и у него останется после данного погашения задолженности для продолжения деятельности 10 % от суммы оборотных активов.

Таким образом, все показатели, характеризующие платежеспособность предприятий находятся на уровне ниже нормы, кроме того, при этом наблюдается их незначительное снижение. В целом вывод о платежеспособности можно сделать по общему коэффициенту ликвидности (L1). Его значение на конец года составляло 0,66, то есть в среднем (при условии реализации абсолютно ликвидных средств, 66 %быстрореализуемых активов и 30 % медленно реализуемых активов), предприятие не сможет покрыть еще 36 % обязательств в порядке их срочности.

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность предприятия и его развитие осуществляется за счёт самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов - за счёт заёмных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость предприятия.

Финансовая устойчивость - это определённое состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. В результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние предприятия может остаться неизменным, либо улучшиться, либо ухудшиться [23, с. 85]. Поток хозяйственных операций, совершаемых ежедневно, является как бы «возмутителем» определённого состояния финансовой устойчивости, причиной перехода из одного типа устойчивости в другой. Знание предельных границ изменения источников средств для покрытия вложения капитала в основные фонды или производственные запасы позволяет генерировать такие потоки хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости. Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам её финансово-хозяйственной деятельности. На практике применяют разные методики анализа финансовой устойчивости. Исходя из целей, поставленных в данной работе, более приемлемо использовать для анализа финансовой устойчивости ООО «Агроштурм» относительные показатели. Эти коэффициенты представлены в таблице 2.6.

Из данных таблицы можно сделать выводы о состоянии каждого коэффициента и о финансовой устойчивости предприятия в целом.

- Коэффициент независимости на ООО «АГРОШТУРМ» на конец 2007 года составляет 0, что меньше рекомендуемой нормы, следовательно предприятие имеет собственных средств меньше, чем заемных и что говорит о его финансовой зависимости.

- Значение коэффициента соотношения заёмных и собственных средств свидетельствует, что в начале 2007 года предприятие привлекало на каждый 1 руб. собственных средств, вложенных в активы 2 рубля 76 копеек заёмных средств. В течение отчётного периода заёмные средства возросли до 3 рублей 49 копеек на каждый 1 рубль собственных вложений.

*Таблица 2.5*

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность ООО «Агроштурм» за 2006-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Способ расчета | Норма | | Пояснения | 2006 год | | | | 2007 год | | | |
| На начало года | На конец года | отклонения | | На начало года | | На конец года | Откло-нения |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | 5 | 6 | 7 | | 8 | | 9 | 10 |
| Общий показатель ликвидности | L1 = | >1 | | Осуществляется оценка изменения финансовой ситуации в организации | 0,69 | 0,64 | -0,05 | | 0,66 | | 0,66 | 0 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | L1= | > 0,2 | | Показывает какую часть краткосрочной предприятие может погасить в ближайшее за счет денежных средств | 0,15 | 0,1 | - 0,05 | | 0,1 | | 0,1 | 0 |
| Промежуточный коэффициент покрытия | L3= | >0,7 | | Отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. | 1,24 | 1,1 | -0,14 | | 1,22 | | 1,14 | 0,08 |
| Общий текущий коэффициент покрытия | L4= | | >2 | Показывает платежные возможности предприятия, не только при условии своевременных расчетов с дебиторами, но и продажей, в случае необходимости, прочих элементов материальных оборотных средств. | 1,33 | 1,16 | | -0,17 | | 1,2 | 1,3 | +0,11 |
| Коэффициент текущей ликвидности | L5= | | >2 | Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами | 1,42 | 1,22 | | -0,2 | | 1,26 | 1,37 | +0,11 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | L6= | | >0,1 | Характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. | - 0,34 | -0,28 | | -0,62 | | -0,25 | -0,33 | -0,58 |
| Коэффициент платежеспособности | L7= | | ≥1 | Характеризует возможность предприятия восстановить свою платежеспособность через 6 месяцев. Он рассчитывается в случае, если хотя бы один из коэффициентов L1 или L2 принимает значение меньше критического. | - | 0,29 | | - | | - | 0,46 | - |

*Таблица 2.6*

Показатели финансовой устойчивости ООО «Агроштурм» за 2006-2007 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Способ расчета | норма | пояснения | На начало 2006 года | На конец 2006 года | Откло-нения 2006 | На начало 2007 года | На конец 2007 года | Отклонения 2007 |
| 1.коэффициент независимости. | K1= | ≥0,5 | Показывает долю собственных средств в общей сумме средств предприятия. | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - |
| 2.коэффициент соотношения собственных и заемных средств. | K2 = | ≤1 | Показывает сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств | 2,24 | 4,24 | +2 | 2,76 | 3,49 | +0,73 |
| 3.Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств. | K3 = |  | Показывает сколько долгосрочных займов привлечено для финансирования активов наряду с собственными средствами | 0,38 | 0,51 | 0,13 | 0,4 | 0,56 | +0,16 |
| 4.коэффициент маневренности собственных средств | K4 = | ≥0,1 | Характеризует степень мобильности использования собственных средств | -0,57 | -0,94 | -1,51 | -0,56 | -0,86 | -1,42 |
| 5.коэффициент обеспечения собственными средствами. | K5 = | ≥0,1 | Показывает долю СОС, приобретенных за счет собственных средств | -0,34 | -0,28 | -0,62 | -0,25 | -0,33 | -0,58 |
| 6.коэффициент реальной стоимости ОС и материальных оборотных средств в имуществе | K6 = | ≥0,5 | Показывает долю имущества производственного назначения (реальных активов) в общей сумме имущества предприятия | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| 7.коэффициент реальной стоимости ОС в имуществе предприятия | K7 = | =>0 | Показывает удельных вес основных средств в имуществе предприятия | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |

- Коэффициент манёвренности собственных средств и коэффициент обеспеченности собственными средствами на начало 2006 года имели отрицательное значение так, как у предприятия не было собственных оборотных средств. В течение 2-х лет данные показатели росли и к концу 2007 года эти коэффициенты приобрели значения соответственно минус 0,86 и минус 0,33 при норме не менее 0,1. Это связано с появлением собственных оборотных средств на ООО «АГРОШТУРМ».

Но так как в абсолютном выражении сумма увеличения собственных оборотных средств была довольно значительной, то при продолжении данной тенденции предприятие будет иметь возможность улучшения финансовой автономности в будущем. Запасы и затраты не обеспечены собственными источниками средств. Собственные средства не покрывают даже внеоборотные активы, т.к. наличие собственных оборотных средств ниже 0.

- Коэффициент реальной стоимости основных и материальных оборотных средств к концу 2007 года не изменился. По его значению можно сказать об устойчивом финансовом положении предприятия, так как имущество произвольного назначения составило лишь 0 % в имуществе предприятия.

- Коэффициент реальной стоимости основных средств на конец периода ниже нормативного и составляет 0 %, что свидетельствует о слишком малой доли основных средств в имуществе предприятия.

Оценивая коэффициенты независимости и соотношения заемных и собственных средств, можно сказать, что предприятие не обладает достаточной степенью независимости от заемных источников. Собственных источников хватает лишь на покрытие части внеоборотных активов. Запасы и частично внеоборотные активы финансирования в большей степени за счет краткосрочных обязательств. Для повышения финансовой устойчивости ООО «АГРОШТУРМ» вполне может увеличивать использование долгосрочных кредитов (при условии их окупаемости).

**3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АГРОШТУРМ»**

**3.1 Выработка миссии и целей предприятия ООО «АГРОШТУРМ»**

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль» [24, с. 55].

Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью. В таблице 3.1 приведена оценка основных целей по данным социологического опроса высших менеджеров фирмы.

*Таблица 3.1*

Ранжирование основных целей на современных фирмах

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование основных целей | Оценка цели | |
|  | Ранг | % |
| 1Прибыльность  2Рост  3Доля рынка  4Социальная ответственность  5Благосостояние работников  6Качество продукции и услуг  7Научные исследования и разработки  8Диверсификация  9Производительность  10Финансовая стабильность  11Ресурсное обеспечение  12Развитие системы менеджмента  13Превращение в международную компанию  14Консолидация  15Прочие цели | 1  2  3  4  5  6  7  12  8  9  10  11  13  15  14 | 89  82  66  65  62  60  54  31  50  49  39  35  29  17  18 |

Приведенные данные о ранжировании основных целей показывают, что на российских предприятиях в рыночных отношениях получение прибыли стало наиболее приоритетной задачей. Она служит важным условием достижения всех других целей, которые выдвигаются на первый план в разные периоды деятельности предприятий. Вместе с тем прибыль не должна заслонять собой многие другие цели развития или деятельности фирмы. Ведь еще Г. Форд заметил, когда главной целью предприятия является получение прибыли, а не производство полезных изделий, мы имеем дело с извращением его деятельности.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия [25, с. 44]. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.

Общефирменные цели формулируются и восстанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

Организационные цели (общефирменные) - это конечные точки программного заявления организации к которым она стремится [26, с. 54]:

-во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

-конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно восстанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

-цель должна быть достижимой, - чтобы служить повышению эффективности организации.

-чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими - то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

**3.2 Разработка рекомендации по улучшению финансовых результатов ОАО « АГРОШТУРМ»**

*Прибыль* - это денежное выражение основной части денежных накоплений, создаваемых предприятиями любой формы собственности.

Как экономическая категория она характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности предприятия. Прибыль является показателем, наиболее полно отражающим эффективность производства, объем и качество произведенной продукции, состояние производительности труда, уровень себестоимости. Вместе с тем прибыль оказывает стимулирующее воздействие на укрепление коммерческого расчета, интенсификацию производства при любой форме собственности [28, с. 268].

Получение прибыли - это одна из главных целей функционирования любого предприятия. Однако именно этот показатель отражен в балансе недостаточно полно. Представленная в нем абсолютная величина накопленной прибыли в отрыве от затрат и объема реализации не показывает в результате чего сложилась именно такая сумма.

Обобщенно наиболее важные показатели финансовых результатов деятельности предприятия представлены в форме № 2 годовой бухгалтерской отчетности (приложение 2 и 3). К ним относятся: прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг), прибыль (убыток) от прочей реализации, доходы и расходы от внереализационных операций, балансовая прибыль, налогооблагаемая прибыль, чистая прибыль.

Конечный финансовый результат - это балансовая прибыль или убыток, что представляет собой сумму результата от реализации продукции (работ, услуг), результата от прочей реализации, сальдо доходов и расходов от внереализационных операций.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия включает исследование, во - первых, изменений каждого показателя за текущий анализируемый период (горизонтальный анализ), во - вторых, исследование структуры соответствующих показателей и их изменений (вертикальный анализ), в - третьих, изучение динамики изменения показателей финансовых результатов за ряд отчетных периодов (трендовый анализ показателей).

Проведем вертикальный анализ финансовых результатов в таблице 3.2.

Анализ и выводы по данным таблицы 3.2 делаем на основе относительных показателей.

Показатель по строке 2 увеличился показатель по строке 6 также увеличился, то говорит это о том, что предприятие все больший доход получает от основной деятельности, эту тенденцию следует признать позитивной.

*Таблица 3.2*

Вертикальный анализ финансовых результатов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2006 год | | 2007 год | |
|  | руб. | % | руб. | % |
| 1 Всего доходов и поступлений (стр. 2 + стр. 6 ) | 12078427 | 100,0 | 15214371 | 100,0 |
| 2 Выручка от реализации продукции без НДС и акцизов | 8292374 | 68,65 | 10840186 | 71,25 |
| 3 Затраты на производство реализованной продукции | 7042387 | 58,3 | 9350578 | 61,4 |
| 4 Коммерческие расходы | 501332 | 4,15 | 590858 | 3,9 |
| 5 Результат от реализации  (стр. 2 – стр. 3- стр.4) | 748655 | 6,2 | 898750 | 5,9 |
| 6 Прочие доходы | 3786053 | 31,34 | 4374185 | 28,75 |
| 7 Прочие расходы | 3439456 | 28,5 | 4565797 | 30,0 |
| 8 Балансовая прибыль (стр. 5 + стр. 6 - стр. 7) | 1095252 | 9,06 | 707138 | 4,65 |
| 9 Платежи в бюджет | 7651 | 0,63 | 5055 | 0,033 |
| 10 Чистая прибыль (стр.- стр.9) | 1087601 | 9,0 | 8702083 | 4,61 |

Затраты на производство выросли, следовательно упала возможность получения предприятием дополнительной прибыли.

Рост показателя по строке 5 благоприятен и говорит об увеличении рентабельности продукции и относительном снижении издержек производства и обращения.

Но снижение показателя по строке 8 носит явно отрицательный характер, свидетельствующий об отрицательных тенденциях в организации производства на данном предприятии.

Для анализа и оценки уровня и динамики показателей финансовых результатов деятельности предприятия составляется таблица 3.3, в которой также используются данные отчетности из формы № 2.

В отчетном периоде возросла выручка от реализации у ООО «Агроштурм» более чем на 23 %, но также повышение и себестоимости реализованных работ и услуг. Это положительный момент, который говорит о снижении переменных расходов на производство продукции и оказание услуг и является фактором повышения прибыльности хозяйственной деятельности предприятия. В связи с этим прибыль от реализации продукции (работ, услуг) в 2007 году возросла более чем на 17 %, по сравнению с 2006 годом.

Проведем горизонтальный анализ финансовых результатов в таблице 3.3.

*Таблица 3.3.*

Горизонтальный анализ и динамика финансовых результатов (руб.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Код стр. | 2006 г. | 2007 г. | | Абсол. отклонение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 |
| Выручка (нетто) от реализации товаров (за минусом НДС, акцизов и др.) (Np) | 010 | 8292374 | 10840186 | | 2547812 |
| Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг | 020 | 7042387 | 9350578 | | 2308191 |
| Коммерческие расходы | 030 | 501332 | 590858 | | 89526 |
| Управленческие расходы | 040 | - | - | | - |
| Прибыль (убыток) от реализации (стр. 010 – 020 – 030 – 040) | 050 | 748655 | 898750 | | 150095 |
| Проценты к получению | 060 | 5899 | | 663 | -5236 |
| Проценты к уплате | 070 | 325087 | | 521667 | 196580 |
| Доходы от участия в других организациях | 080 | - | | - | - |
| Прочие операционные доходы | 090 | 3786053 | | 4374185 | 588132 |
| Прочие операционные расходы | 100 | 3439456 | | 4565797 | 1126341 |
| Результат от прочей реализации (Рпр) |  | 346597 | | -191612 | -538209 |
| Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности (стр. 050 + 060 + 070 + 080 – 090 – 100) | 110 | -6796042 | | -8562236 | -15358278 |
| Прочие внереализационные доходы | 120 | 111180 | | 226619 | 115439 |
| Прочие внереализационные расходы | 130 | 867704 | | 664324 | -203380 |
| Сальдо доходов и расходов от внереализационных операций (Рвн) |  | -756524 | | -437705 | -1194229 |
| Прибыль (убыток) отчетного периода (стр. 110+120-130) (Рб) | 140 | 19540 | | 251571 | 232031 |
| Налог на прибыль | 150 | 7651 | | 5055 | -2596 |
| Чистая прибыль (стр. 140 -150) |  | 11889 | | 246516 | 234627 |
| Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 15191 | | 244517 | 229326 |

По данным таблицы 3.3 можно построить график, на котором показать повышение чистой прибыли в 2007 году по сравнению с 2006 годом.



Рис. 3.1. Чистая прибыль 2006-2007 гг.

Результат от прочей реализации - убыток как в 2007, и положительный результат в 2006 году, что является еще одним отрицательным моментом.

Но результат от внереализационных операций в 2006 году был значительно хуже, чем в 2007 году. Это существенно снизило преимущества результатов хозяйственной деятельности предприятия в 2007 году по сравнению с 2006 годом. И под влиянием результата от внереализационных операций балансовая прибыль2006 года ниже аналогичного показателя 2007 года почти на 90 %. Этот факт указывает на узкое место в деятельности Предприятия и обращает внимание на необходимость снижения внереализационных убытков.

Налог на прибыль в 2006 году больше, несмотря на меньшую балансовую прибыль. Связано это с тем, что налогооблагаемая прибыль в 2007 году больше аналогичного показателя 2006 года из-за корректировки балансовой прибыли на суммы не включаемых в затраты, снижающих налогооблагаемую прибыль, расходов - например, расходов на рекламу, представительских расходов, курсовых разниц по операциям в иностранной валюте (последние отражаются в том числе и в составе внереализационных доходов и расходов). И показатель чистой прибыли предприятия в 2007 году почти в много раз оказался больше показателя чистой прибыли в 2006 году.

Использование прибыли предприятия может идти по нескольким направлениям: Платежи в бюджет, отчисления в резервный капитал и фонды, отвлечено на фонды накопления и потребления, благотворительные цели, другое.

Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, может идти по двум основным направлениям: в Фонд Накопления и Фонд Потребления.

Фонд Накопления, к которому можно отнести Фонд Капитальных Вложений на приобретение основных средств, другие фонды для приобретения работающих активов, служит базой для дальнейшего развития деятельности предприятия, увеличивает собственный капитал.

Фонд Потребления, к которому можно отнести Фонд Материального Поощрения, процентов по облигациям, является стимулом для работы сотрудников предприятия и заинтересовывает вкладчиков, привлекает инвесторов, но, в сущности, изымает денежные средства из оборота предприятия.

Для успешной работы предприятия, необходимо соблюдение оптимальных пропорций между Фондом Потребления и Фондом Накопления.

Собственную чистую прибыль предприятие может расходовать на различные цели, определяемые самостоятельно. Государственное воздействие на выбор направлений использования чистой прибыли осуществляет налоги, налоговые льготы, а также экономические санкции.

Но в данном случае на предприятии ООО «АГРОШТУРМ» чистая прибыль году осталась нераспределенной и в результате полностью пошла на погашение убытков предыдущих периодов.

**3.3 Программа повышения прибыли и прогноз основных показателей на 2008 год**

Расчет основных финансовых показателей имеет большое значение; оценки ближайшей перспективы предприятия. Его основная цель – показать в динамике качественные и количественные изменения финансового пол предприятия в плановом периоде [29, с. 75].

Финансовое положение предприятия прогнозируется на предположений о процессах, происходящих в экономике страны (инфляция, динамика цен, изменение тарифов, ставок), об общих тенденциях развития, рынка сбыта, самого предприятия и других факторах.

Основные показатели - прогноз объема продаж, прогноз доходов и расходов, планируемый размер прибыли и план движения денежных средств.

Объем продаж можно рассчитать разными способами (табл. 3.4).

Первый способ - исходя из емкости рынка и учитывая долю, которую предприятие занимает на рынке (16 %), а так же предполагая, что предприятие, применив рекомендации по улучшению финансового состояния, увеличит свою долю на 4 %.

*Таблица 3.4.*

Объем продаж за 2006 - 2007 годы, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | План | Факт | Процент выполнения |
| 2006 год | 7119373 | 8292374 | 116,0 |
| 2007 год | 9000115 | 10840186 | 120,4 |

Прогноз объема продаж (тыс. руб.) = 10840186\*1,13\*0,20=2449882.036

Второй способ - с учетом сложившейся на сегодняшний день тенденции изменения объема продаж (+4,4 % в год).

Прогноз объема продаж (тыс. руб.) = 10840186 \* 1,044 = 113171.54.184

Третий способ - с учетом запланированного уровня инфляции: Прогноз объема продаж (тыс. руб.) = 10840186 \* 1,13 =12249410,18. В результате произведенных расчетов получены следующие варианты объема продаж (табл. 3.5).

*Таблица 3.5.*

Объем продаж по предприятию на 2008 год, тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант | Возможный объем продаж |
| 1 Исходя из доли на рынке | 2449882.036 |
| 2 С учетом изменения объема продаж | 11317154.184 |
| 3 С учетом запланированного уровня инфляции | 12249410.18 |

Из полученных данных, учитывая цели, поставленные перед предприятием, вариант расчета с учетом изменений продаж, будет самым приемлемым. Полученный результат максимально приближен к реальности, так как чуть ниже расчета с учетом запланированного уровня инфляции. Поэтому прогноз объема продаж с учетом сложившейся тенденции в размере 11317154,184 будет оптимальным объемом продаж.

При определении суммы затрат используются нормы и нормативы расходования средств:

-транспортные расходы рассчитывались исходя из тарифов на перевозку килограмма груза и дальности перевозки;

1. расходы на оплату труда определяются исходя из необходимой численности работников и размера их заработной платы с учетом районного и северного коэффициентов;
2. амортизационные отчисления рассчитываются исходя из стоимости основных средств и норм амортизационных отчислений; износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов определяются исходя из суммы износа находящихся в эксплуатации предметов;

- отчисления в фонды определены в размере норм, установленных предприятием;

-прочие расходы включают расходы, не относящиеся ни к одной из перечисленных статей и определяются суммированием прочих затрат по отдельным элементам.

Одна из основных задач составления плановых показателей - посмотреть в динамике качественные и количественные изменения финансового положения предприятия в течение предстоящего периода.

С учетом прогноза объема продаж, себестоимости и других доходов и расходов предприятия, формирующих конечный результат финансово-хозяйственной деятельности - прибыль, определены основные значения данных показателей на 2008 год в таблице 3.6.

*Таблица 3.6.*

Прогноз доходов и расходов предприятия на 2008 год, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Прогноз на 2008  год | Факт за  2007 год | Изменение(+/) |
| Выручка от реализации | 11317154.186,1 | 10840186 | + 476968,186 |
| Валовой доход, | 2334976,06 | 1489608 | + 845368,06 |
| в % к объему продаж | 20.36 | 14 | +6,6 |
| НДС | 303546,88 | 1409224,18 | -1105677,3 |
| В % к валовому доходу | 13 | 96 | -83 |
| Чистый доход | 2031429,17 | 80383,82 | + 1951045,35 |
| в % к объему продаж | 18 | 0.74 | +17,31 |
| Себестоимость продукции | 8982178.126 | 9350578 | - 368399.874 |
| в % к объему продаж | 79.4 | 86 | -6.6 |
| Прибыль от продаж | 2334976,06 | 898750 | + 1436226,06 |
| в % к объему продаж | 20.6 | 8,3 | +12.3 |
| Проценты к уплате | - | 521667 | -521667 |
| Прочие операционные доходы | 7125000 | 4374185 | 2750815 |
| Прочие операционные расходы | 6825090 | 4565797 | +2259293 |
| Внереализационные доходы | 250220 | 226324 | +23896 |
| Внереализационные расходы | 2001760 | 664324 | +1337436 |
| Прибыль до налогооболожения | 883346,06 | -251571 | +1134917,06 |
| Налог на прибыль | 344504 | 5055 | + 339449 |
| Чистая прибыль | 538842,06 | -244517 | + 783359,06 |
| В % к объему продаж | 4.76 | -2.25 | + 7.01 |

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия находится вычитанием из прибыли до налогообложения налогов. В нашем случае сумма налога на прибыль рассчитана без учета льгот по данному виду налога, что в дальнейшем позволяет предприятию не опасаться за финансовый результат в случае изменения налогового законодательства. При разработке финансовых планов руководство предприятия должно учитывать налоговое бремя и возможности его уменьшения [30, с. 103].

Планированием необходимо начинать заниматься заблаговременно, изначально определив приоритеты и стратегию развития предприятия в целом.

Это может быть агрессивный рост, сохранение сложившихся тенденций развития или уменьшение объемов деятельности.

Для оценки хозяйственной - финансовой деятельности и эффективности производства отдельных видов услуг и всей продукции используют показатели рентабельности. Основным принципом расчета этих показателей эффективности является сопоставление определенных видов прибыли с объемами продаж, используемыми ресурсами и затратами. При расчете показателей отношения умножают на 100 % [31, с. 269].

R продаж = Пч / VРП \* 100 %, (3.1)

где Пч - чистая прибыль,

VРП - объем реализованной продукции, работ, услуг.

Рассчитаем рентабельность продаж на 2008 год:

Rпродаж = 538842,06 / 11317154,186 \*100 % = 4,76 %

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли от продаж получит предприятие с каждого рубля проданной продукции, или сколько остается у предприятия средств после покрытия полной себестоимости продукции.

(2334976,06 \* 4,76) / 100= 111144 руб. 86коп. останется у предприятия после покрытия полной себестоимости.

Важно не забывать об определении ответственных исполнителей за различные этапы или направления. В течение планового периода при воздействии изнутри и извне план может меняться, и должен быть подвергнут корректировке.

В конечном итоге, вышеуказанные меры помогают избежать перебоев в работе службы снабжения, неритмичных поставок, постоянной нехватки оборотных средств, пожарного режима работы, потери финансовых средств, отсутствия заинтересованности работников в экономии ресурсов, срыва заказов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Процесс планирования охватывает не только определение контрольных цифр социально-экономического развития предприятия в текущем плановом периоде, но и тесную их увязку со стратегически перспективной концепцией развития экономики страны.

Стратегическое планирование является систематизированным и логическим процессом, основанным на эффективном мышлении, искусстве прогнозирования, исследования и выбора необходимых альтернатив.

Стратегический план позволяет определить реальные возможности развития с учетом ресурсных ограничений. Основными задачами стратегического планирования являются: определение необходимых политических решений, оценка будущего состояния экономики и потребности в данной продукции, оценка необходимых производственных мощностей в будущем, предварительная оценка размера возможных капитальных вложений. Стратегическое планирование включает в себя долгосрочные (от 10 до 25 и более лет), среднесрочные (от 3 до 5) и текущие планы (на 1 год). В зависимости от того, кто принимает решения, планирование может быть децентрализованное (снизу - вверх), централизованное (сверху - вниз), и интерактивное (во взаимодействии).

При составлении стратегического плана необходимо учитывать, что стратегии предприятия строятся по иерархическому принципу, хозяйственная деятельность которого и его стратегия взаимосвязаны. При этом стратегии и тактика предприятия взаимосвязаны.

И так, стратегическое планирование - это процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и ее потенциальными возможностями. Стратегическое планирование представляет собой инструмент, помогающий в принятии управленческих решений.

Стратегическое планирование состоит из шести основных аспектов; внешний и внутренний анализ, видение, миссия, определение целей, разработка плана действий и оценка результатов.

В результате перед организацией возникают три управленческие стратегические альтернативы.

1. Ограниченный рост. Для этой стратегии характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Применяется в Зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.
2. Рост. Стратегия роста осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

-Сокращение. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации целей. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация; отсечение лишнего; сокращение и переориентация.

Сочетание представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий. Стратегия сочетания характерна для крупных фирм, осуществляющих свою деятельность в нескольких отраслях.

Главная цель деятельности предприятия в современных условиях -получение максимальной прибыли что невозможно без эффективного управления капиталом. Поиски резервов для увеличения прибыльности предприятия составляют основную задачу управленца.

В первом разделе данной работы было показано стратегическое планирование как комплекс целей и задач по их достижению, рассмотрены основные этапы стратегического планирования, изучены стратегические альтернативы и выбор стратегии.

Во втором разделе, было обследовано действующее предприятие и его финансовое положение. В ходе работы было установлено реальное положение дел на предприятии; выявлены изменения в финансовом состоянии и факторы, вызвавшие эти изменения.

Несмотря на то, что платежеспособность ниже рекомендуемого значения баланс предприятия нельзя считать в достаточной мере ликвидным, так как оно испытывает недостаток в денежных средствах. Соотношение текущих платежей и поступлений не соответствует условию абсолютно ликвидного баланса.

Показатели финансовой устойчивости, также ниже рекомендуемые значения, в совокупности с показателями платежеспособности дают представление о благополучии финансового состояния. Финансовая устойчивость позволит предприятию даже при плохих показателях ликвидности выйти из затруднительного положения. Однако нельзя не обратить внимание на снижение некоторых показателей устойчивости в течение 2007 года,

В третьем разделе даны рекомендации по совершенствованию стратегического планирования на предприятии.

Составлен прогноз некоторых основных показателей деятельности ООО «АГРОШТУРМ» на 2008 год. Это прогноз объема продаж, прогноз доходов и расходов, планируемый размер прибыли.

При разработке финансовых планов руководство предприятия должно учитывать налоговое бремя и возможности его уменьшения, уходить от стандартных схем в планировании, уделяя больше внимания индивидуальным особенностям предприятия.

Существует замкнутый круг в хозяйственно - финансовой деятельности, предприятие добивается оптимальной величины прибыли в результате развития хозяйственной деятельности на основе внедрения нововведений в области: техники, технологии, организации труда и управления путем использования достижений науки и передового опыта, а также использования этих новшеств в самых разных областях и сферах деятельности. Использование же этих инноваций, в свою очередь, требует вложения средств, источниками которых выступает прибыль.

Улучшение финансового состояния может быть достигнуто, если будут соблюдаться следующие условия:

1. продавать как можно больше и по разумным ценам. Цена продажи включает в себя не только реальные денежные расходы, но и амортизацию основных средств и нематериальных активов, которая на практике увеличивает денежный поток;
2. как можно больше ускорять оборачиваемость оборотных активов, избегая их дефицита, что может привести к снижению объема продажи услуг;
3. как можно быстрее собирать денежные средства у дебиторов, не забывая, что чрезмерные требования ко всем покупателям могут привести к снижению будущего объема продаж. Для ускорения получения денег от дебиторов целесообразно использовать скидки с цен на товары и услуги;

-постараться достичь приемлемых сроков выплаты кредиторской

задолженности без ущерба для будущей деятельности предприятия,

использовать любые преимущества, предоставляемые скидками,

существующими у поставщиков.

В заключении нужно сказать, что если руководство ООО «АГРОШТУРМ» займется стратегическим планированием финансов, а также других основополагающих систем управления бизнесом, и активно применит хотя бы предложенные в данной работе мероприятия, то предприятие имеет неплохой шанс не только сохранить основную долю объемов производства, но и улучшить свои финансовые результаты.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: - Новосибирск: Издательство РИА-Л, 2007 - 2008. - 256 с.
2. *Боумен К.* Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. / пер. с англ. - М: Экономика, 1997. -106 с.
3. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для ВУЗов / Пер. с англ. под ред. Зайцева, Л. Г., Соколовой, М. И. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление: учебник / И, Ансофф./пер. с англ. М.: Экономика, 1989. - 306 с.
5. *Забели, П.В.* Основы стратегического управления: учебное пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М.: Информационно внедренческий центр «Маркетинг», 2000 - 195 с.
6. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: учебник / М. М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 1997.
7. *Уткин Э.А.* Курс менеджмента: учебник для вузов / Э. А. Уткин - М.: Издательство «Зеркало», 2001. - 448 с.
8. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: учебник для вузов по напр. и спец. «Менеджмент» / О. С. Виханский - М.: Гардарика, 1998г.
9. *Раицкий К.А.* Экономика организации (предприятия): учебник / К. А. Раицкий - М.: 4-е изд. перераб. и доп, 2003. — 1012 с.
10. *Парахина В.Н.* Стратегический менеджмент: учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - М: 2 - е изд., КНОРУС, 2007. - 496 с.
11. *Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - М.: ИНФРА -М; 2001. - 288 с.
12. *Подольский В.И*. Аудит: учебник / под ред. В. И. Подольского. - М.: Экономистъ, 2003. - 494 с.
13. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. Петрова А. Н. г СПб: Питер, 2007. - 496 с.
14. *Винокуров, В.А.* Организация стратегического управления на предприятии: учебник / В. А. Винокуров. - М.: Издательство «Финпресс», 1998. - 192 с.
15. *Ламбен Ж - Ж* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст]: учебник для вузов / Пер. с фр. Ж - Ж Ламбен - СПб.: Наука, 2004. - 630 с
16. *Мескон, М. X.* Основы менеджмента: учебник для вузов / М. X. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992. - 702 с.
17. *Градов, А.П.* Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред, проф. А. П. Градова. 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Специальная литература, 1999 г.
18. *Афанасьев, М.П.* Маркетинг: Стратегия и практика фирмы: учебник для вузов / М.П. Афанасьев. - М.: Финстат, 1995г.
19. *Банк В.Р.* Финансовый анализ: учебник для вузов / В. Р. Банк, С. В. Банк, А. В. Тараскина. - М.: Изд-во Проспект, 2007. - 344 с.
20. *Ермолович Л.Л.* Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / Л.Л. Ермолович - Минск, БГЭУ, 2001г.
21. *Савицкая, Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / Г. В. Савицкая. - Минск: ООО «Новое знание», 2000. - 688 с.
22. *Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента: учебник для вузов / И, А. Бланк. Т 1. - К.: Ника - Центр, 2004. - 592 с.
23. *Ковалев В.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. - М.: ПБОЮЛ Грижеюсо Е. М., 2000 г.
24. *Галкин А.М.* Экономический анализ эффективности хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.М. Галкин. - М, 2001
25. *Буров В.П., Ломакин А.Л.* Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В. П. Буров, А.Л. Ломакин. - М.: ИНФРА - М, 2004. -192 с.
26. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие / В.С. Ефремов - М.: Издательство «Финпресс», 1998. - 192 с.
27. *Крейнина, М.И.* Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: учебник / М. И. Крейнина - М.: Дис, 1996.
28. *Мильнер Б*, Управление современной компанией: учебник / Под редакцией проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Линса. - М.: ИНФРА - М, 2001.
29. *Маниловский Р.Г.* Бизнес-план: учебное пособие / под. ред. Р.Г. Маниловского, - М.5 Финансы и статистика, 2002. -160 с.
30. *Шеремет А.Д.* Финансы предприятий: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. - М.: ИНФРА - М, 2000. - 208 с.
31. *Волынкина М.В.* Совершенствование управления хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, учебник / М.В. Волынкина. - М ИНФРА, 2004.
32. Экономика предприятия: учебник / под редакцией А. Е. Карлика, М. Л. Шухгальтер. - М.: ИНФРА - М. 2001. - 432 с.
33. Экономика фирмы: учебное пособие для студентов Вузов / Л. Н. Чечевицына, И. Н. Чуев. - Ростов на Дону: Феникс. 2007. - 400 с.