

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Хакасский Технический Институт – ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
Экономики и Менеджмента
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия

«_____» _____ 2020г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код - наименование направления

Методы прогнозирования и стратегического планирования предприятия
на примере ООО "ОНИКС"

тема работы

Руководитель

Прокопьева Е.Л.

подпись, дата

Студент 76-1,

Авдеев В.С.

подпись, дата

Абакан 2020

Реферат
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
В форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы: Методы прогнозирования и стратегического планирования предприятия на примере ООО «ОНИКС»
ВКР выполнена на 74 страницах, с использованием 7 иллюстраций, 16 таблиц, 10 формул, 2 приложений, 19 использованных источников, ___ количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: стратегическое планирование, прогнозирование, SWOT - анализ, PESTEL - анализ, методы планирования, методы прогнозирования.

Автор работы

подпись, дата

В.С. Авдеев
инициалы, фамилия

Руководитель работы

подпись, дата

Е.Л. Прокопьева
инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2020

Цель - повышение финансовой устойчивости компании.

Задачи: изучить экономическую сущность и содержание прогнозирования и стратегического планирования; рассмотреть методы прогнозирования и планирования; определить и разработать прогноз и план стратегического развития.

Актуальность темы обоснована тем, что в настоящее время прогнозирование и планирование на предприятии является важной проблемой. Для стабильного и уверенного развития компании необходимо анализировать и прогнозировать, как внутреннюю среду так и внешнюю.

Научная новизна работы заключается в проведении системного анализа по вопросам эффективного использования ресурсов компании для составления прогнозов и планов развития компании ООО «ОНИКС»

SUMMARY
GRADUATION THESIS
Bachelor's thesis

The theme of the graduation thesis: «Prediction and Strategic Planning Methods: OOO "ONIX", a limited liability company under the laws of the Russian Federation».

The graduation thesis comprises 74 pages, 7 figures, 15 charts, 10 formulae, 2 appendices, 19 reference items, ___ visual aids (slides).

Keywords: strategic planning, prediction, SWOT-analysis, PESTEL-analysis, planning methods, prediction methods.

Author of research (76-1)	_____	<u>V.S. Avdeev</u>
	signature	full name
Head of work	_____	<u>Y.L. Prokopyeva</u>
	signature	full name
English language supervisor	_____	<u>N.V. Chezybaeva</u>
	signature	full name

Graduation paper presentation date – 2020

The purpose is to increase the financial stability of the company.

Objectives: to study economic framework of prediction and strategic planning; to consider prediction and planning methods; to identify and to develop a prediction and strategic development plan.

The relevance of the research: prediction and planning at the enterprise is an important problem today. For a stable and confident development of the company it is necessary to analyze and to predict both the internal environment and the external one.

The scientific novelty of the work is to conduct a systematic analysis on the efficient use of company resources for making predictions and development plans for OOO "ONIX".

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Хакасский Технический Институт – ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
Экономики и Менеджмента
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия

«_____» _____ 2020г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Авдеев Вадим Сергеевич

фамилия, имя, отчество

Группа 76-1 Направление 38.03.01 Экономика

номер

код наименование

Тема выпускной квалификационной работы Методы прогнозирования и стратегического планирования предприятия на примере ООО «ОНИКС»

Утверждена приказом по институту № _____ от _____

Руководитель ВКР Е. Л. Прокопьева кандидат экономических наук, д.к. "экономика и менеджмент"

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР учебно-методическая литература, баланс предприятия ООО «ОНИКС» за 2017-2019 гг., отчет о финансовых результатах предприятия

Перечень разделов ВКР

1. Теоретические основы прогнозирования и стратегического планирования на предприятии
2. Анализ деятельности предприятия ООО «ОНИКС»
3. Разработка стратегического плана и построение прогнозов развития предприятия ООО «ОНИКС»

Перечень иллюстративного материала (слайдов):

- 1) Название работы
- 2) Актуальность темы, предмет, объект исследования
- 3) Цель работы, задачи
- 4) Методы анализа и прогнозирования
- 5) Концепция прогнозирования и стратегического планирования
- 6) Характеристика компании
- 7) Организационная структура компании ООО «ОНИКС»
- 8) Стратегический план компании по развитию розничной сети магазинов
- 9) Дополнительные стратегические планы
- 10) Основные экономические показатели и их прогноз
- 11) Прогнозирования изменения бухгалтерского баланса
- 12) Прогнозирование изменения финансовых результатов
- 13) Оценка построенных стратегических планов

Руководитель ВКР _____

подпись

Е. Л. Прокопьева

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению _____

подпись, инициалы и фамилия студента

В. С. Авдеев

« ____ » _____ 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	9
1.1 Сущность и функции стратегического планирования предприятия	9
1.2 Этапы стратегического планирования предприятия	12
1.3 Методы анализа рынка как основа стратегического планирования.....	18
1.4 Методы стратегического планирования и прогнозирования	33
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОНИКС»	41
2.1 Общая характеристика предприятия.....	41
2.2 Анализ финансового состояния предприятия	44
2.3 Анализ внутренней и внешней среды предприятия	54
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И ПОСТРОЕНИЕ ПРОГНОЗОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "ОНИКС"	60
3.1 Стратегическое планирование развития компании	60
3.2 Прогнозирование изменения основных финансовых и экономических показателей компании	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	76
Приложение А-Б.....	78
Иллюстративный материал	

ВВЕДЕНИЕ

Прогнозирование и стратегическое планирование на предприятии является основой, без которой невозможно вести успешную деятельность. Создание правильной стратегии развития - залог успеха и процветания предприятия.

Чтобы составить хороший стратегический план необходимо принимать во внимание множество факторов, как внутренние, так и внешние, которые в дальнейшем будут влиять на скорость развития компании. Так же, важно опираться на опыт зарубежных компаний, которые показывают стабильный и быстрый рост. Перед прогнозированием и планированием важно провести качественный анализ всех факторов.

Несмотря на то, что стратегическое планирование является творческим процессом, оно так же включает в себя и аспекты экономической теории.

Целью выпускной квалификационной работы является составление прогноза и разработка стратегического плана развития предприятия ООО «ОНИКС» для его успешного развития.

Объектом исследования является компания ООО «ОНИКС». Предметом исследования является финансово-хозяйственная деятельность предприятия.

При выполнении выпускной квалификационной работы были поставлены следующие цели:

- рассмотреть методы стратегического планирования и прогнозирования;
- рассмотреть этапы стратегического планирования;
- провести анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ОНИКС»;
- провести анализ финансового состояния компании ООО «ОНИКС»;
- разработать прогноз и построить план развития предприятия ООО «ОНИКС».

Информационную основу исследования составили материалы, методического характера, научно практические публикации и труды зарубежных и отечественных экономистов в области прогнозирования и стратегического плани-

рования. В качестве эмпирической базы исследования использовалась информация бухгалтерского отчета исследуемого предприятия за 2017, 2018 и 2019 годов.

Актуальность темы обусловлена тем, что многие предприятия недооценивают важность прогнозирования и планирования для развития компании. Часто у предприятия отсутствуют ясные цели, и вследствие отсутствует план роста.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и функции стратегического планирования предприятия

Планирование является одной из основ современной жизни. Компания не может вести успешную деятельность без планирования. Составление планов может быть краткосрочным или долгосрочным, по форме записи устное или письменное. На предприятии, применяется более систематический и дисциплинированный подход в стратегическом планировании и прогнозировании. В организации создаются проекты, планируются и разрабатываются новые продукты и услуги, новые инициативы и программы. В процессе создания планов они предварительно обсуждаются, затем разрабатываются. Создаются и реализуются краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы относительно организационной точки зрения.

По сути, такие планы являются организационными «картами маршрутов», чтобы привести компанию из «того состояния, в котором она сейчас находится», к «туда, в котором хочет находиться» в определенном состоянии в будущем. Планы также являются сущностью того, что сегодня называется *стратегическим* планированием, тем, что с начала 1960-х годов неуклонно росла его значимость, чтобы стать одним из основных элементов современной деловой и организационной жизни.

Теоретик управления Анри Файоль, включал планирование в основные обязанности менеджмента:

- планирование
- организация
- команда
- координация
- контроль [13].

Ещё один из учёных, профессор Чандлер из Гарвардской бизнес-школы в

1962 году одним из первых сформулировал понятие стратегии. Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей [15].

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь идёт столкновение с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего, в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации. Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Определение А. Чандлера можно назвать удачным, т.к. в нем определена суть «хорошей стратегии», т.е. можно выделить три существенных элемента стратегии:

1) Определение основных долгосрочных целей имеет отношение к концептуализации логически последовательных и достижимых стратегических целей. Нет целей – нет действий;

2) Принятие курса действий относится к действиям, направленным на достижение предварительно поставленных целей;

3) Размещение ресурсов связано с возможными затратами, которые необходимы для достижения поставленных целей. Если действия не поддерживаются соответствующими ресурсами, тогда цель не будет достигнута. Ресурсные составляющие (факторы производства) – это те необходимые компоненты, которые требуются для нормального функционирования организации. Это все то, без чего организация не может существовать или выполнять свои задачи [11].

Ресурсы организации подразделяются на четыре основные категории: финансовые, материальные, человеческие и интеллектуальные ресурсы. Сначала необходимо провести анализ всех имеющихся ресурсов, а затем, в соответствии с целями организации пользоваться ими для достижения этих целей. Основная цель (миссия) организации выражает главный смысл ее существования. Это та цель, осуществлению которой подчинены все другие цели. Цели являются исходной точкой планирования, становятся инструментом стратегического управления, когда они определены и сформулированы, известны работниками и приняты ими к исполнению. Точная формулировка цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу, поэтому к формулировке предъявляются определенные требования.

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось ещё в начале XX века. Экономические школы выделяли планирование как одну из главных функций в управлении предприятием, и в основном оно было краткосрочным и носило форму бюджетирования и контроля [18]. Прогнозирование было основано на постулате о стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала предприятия, что было характерно для экономики промышленно развитых стран первой четверти прошлого века. В силу этого планирование деятельности фирмы рассматривалось как составление годового бюджета организации, где скрупулезно учитывались все доходы и расходы от предпринимательской деятельности. Однако первые волны научно-технической революции, начальное насыщение рынка товарами, возникновение первых транснациональных корпораций привели к тому, что возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на будущее.

Так огромный вклад в развитие стратегического планирования внесли следующие мыслители, практики и учёные:

Генри Минцберга называют «великим иконоборцем управления» за его готовность атаковать ранее священные концепции в бизнесе и управлении. Его здравый подход к вопросам управления принес ему очень широкое признание, и он, пожалуй, наиболее известен своей работой над бизнес-стратегией, где, как

говорят, он выявил разрывы между академическими концепциями стратегии и реальности. [18]

Майкл Портер, другой главный современный стратег, уделял особое внимание организационной и правительственной компетентности и конкурентоспособности и написал несколько популярных книг по бизнес-стратегии; он также разработал ряд часто используемых инструментов и методов, два из которых, его модели «Пять сил» и «Цепочка создания стоимости». [18]

Игорь Ансофф является еще одним признанным вкладчиком в развитие мышления и практики бизнес-стратегии. Считается многими одним из пионеров стратегического планирования. Его книга «Корпоративная стратегия», опубликованная в 1965 году, была сосредоточена в основном на внешних, а не внутренних проблемах организаций, включая сопоставление продуктов с различными типами рынков - для анализа которых Ансофф представил свою хорошо известную Матрицу - это еще один инструмент стратегического планирования, который до сих пор широко используется сегодня. [18]

1.2 Этапы стратегического планирования предприятия

Для того, чтобы проводить анализ предприятия и на его основе строить стратегические планы, необходимо выстроить структуру, этапы. На сегодняшний день представлено много подходов, к построению планов, одним из них является четырехступенчатый подход к стратегическому планированию. [10]

Этот подход был разработан Price Waterhouse в 1980-х годах, он является простым методом, который позволяет нам увидеть все важные стадии в планировании, придерживаясь которых и применяя методы прогнозирования, можно выстроить качественную стратегию развития компании. Данный подход состоит из 4-х шагов, вопросов:

Шаг 1: Где мы сейчас?

Шаг 2: Куда мы хотим попасть?

Шаг 3: Как мы собираемся туда добраться?

Шаг 4: Как мы узнаем, когда доберемся туда?

ШАГ 1: Где мы сейчас? - Анализ ситуации

На этом этапе анализируется наше текущее состояние, позицию - то, что иногда называется «текущей реальностью» (формулирование объекта исследования, постановка проблемы, определение целей и задач, первичное моделирование, оформление рабочих гипотез). Это должна быть честная и реалистичная оценка по ключевым факторам в организации в целом и в части организации в частности; любое уклонение от проблем или избежание существующих проблем будет иметь пагубные последствия позже. Информационная и организационная подготовка. Формулировка задания на прогноз. Подготовка компьютерного сопровождения. На постановочном этапе прогнозирования определяют также исполнителей, которые должны провести прогноз. Эта группа может состоять из компетентных работников, ответственных за организационную работу и информационное обеспечение, а также включает экспертную комиссию. Документально фиксируют следующие моменты: решение о прогнозировании; состав рабочих комиссий; график проведения работ; аналитический обзор по изучаемой проблеме; контракты или иные соглашения со специалистами, привлекаемых к прогнозированию.

На этом этапе часто используются такие методы анализа, как:

- PEST/PESTEL - анализ внешней среды
- SWOT анализ внутренней/внешней среды
- Сравнительный анализ - это процедура, в рамках которой организация сравнивает свои собственные результаты в конкретных областях с показателями аналогичных учреждений.

ШАГ 2: Куда мы хотим попасть? - Будущее направление

У организации, должно быть общее видение, часто описываемое в стратегическом плане и вспомогательных документах. Также необходимо учитывать текущую ситуацию - в рамках общего плана, что мы должны достичь в нашей области? Куда нам нужно добраться?

Это резюмируется следующими утверждениями:

Заявление о миссии - это «смысл существования» организации (причина существования). Как правило, оно выражается в форме официального опубликованного Заявления о миссии, призванного обеспечить целеустремленность сотрудников и других ключевых заинтересованных сторон. Миссия описывает цель и ценности организации.

Видение определяет желаемое или предполагаемое будущее состояние конкретной организации или предприятия с точки зрения его фундаментальной цели и / или стратегического направления, то есть это краткое описание модели того, как будет выглядеть среда организации, если бы достигнутая выше цель была достигнута. Миссия и видение, а также консенсус в отношении системы ценностей организации (как организации, так и персонала) необходимы для того, чтобы донести четкое представление об организации до внешнего мира и разрешить участие персонала.

Цели и задачи.

Цель - конечный запланированный результат. Задачами являются подробные требования для достижения общей цели. Цель обеспечить определение и направление долгосрочных целей и задач, которые организация стремится реализовать. Задачи должны соответствовать следующим известной аббревиатуре SMART:

- S (Specific) - Конкретные
- M (Measurable) - Измеримые
- A (Attainable) - Достижимые
- R (Relevant) - Уместные
- T (Time-bound) - Ограниченны во времени

ШАГ 3: Как мы собираемся туда добраться? - Стратегия развития

Этот пункт особенно важный; это тщательно продуманная «Карта маршрутов», чтобы вывести компанию из того состояния, где она сейчас находится, к лучшему состоянию будущего. Она будет включать в себя серию подробных действий и шагов, которые мы предпримем, чтобы мы добрались «туда, куда мы хотим придти».

На этом этапе создаются модели прогнозирования. Модель прогнозирования – это упрощенное описание исследуемого объекта или процесса, которое позволяет получить необходимую информацию о его будущем состоянии, направлениях для достижения такого состояния и о взаимосвязях отдельных элементов системы. Ее выбирают на основе метода исследования. В экономической науке выделяют несколько видов таких моделей:

- функциональные, описывающие работу главных составных частей;
- модели, характеризуемые методами экономической физики (определение математических зависимостей между различными переменными процесса производства);
- экспертные (специальные формулы для обработки экспертных оценок);
- экономические, основанные на определении зависимостей между экономическими показателями прогнозируемой системы;
- процедурные (описывающие управленческие взаимодействия и их порядок)

Существуют также другие классификации моделей: по отражаемым в них аспектам – производственные и социальные. Модели, предназначенные для описания доходов, потребления, демографических процессов. Экономические модели различного уровня (долгосрочные для прогнозирования экономического развития, межотраслевые, отраслевые, производственные). В прогнозных моделях выделяют следующие формы описания явлений:

- текстовая;
- графическая (методы экстраполяции);
- сетевая (графы);
- построение блок-схем;
- матричная (таблицы);
- аналитическая (формулы).

Модель формируют при помощи таких способов, как:

- феноменологический (прямое изучение и наблюдение за происхо-

дящими явлениями);

- дедуктивный (выделение деталей из общей модели);
- индуктивный (обобщение из частных явлений).

После подбора модели, производится прогноз на определенные периоды. Полученные результаты сравнивают с известной на данный момент информацией

Выбор методов, которыми будут достигаться выполнение задач, достижение целей, неотъемлемая часть, и этот выбор должен быть сделан в соответствии с четкими критериями, чтобы наилучшим образом использовать предыдущий анализ. В качестве руководства для решения, какие программы увеличивать / запускать, поддерживать или завершать, можно использовать матрицу Ансоффа. Матрица позволяет сделать основную стратегию для конкретного выбора явной, одновременно обращая внимание на вопросы необходимых ресурсов и рисков, которыми нужно управлять.

На этом шаге должен быть разработан официальный план стратегического планирования. Чтобы сделать план устойчивым, необходимо распределить рабочую нагрузку, назначить ответственных лиц, за определенными разделами и обеспечить высококачественные и точные исходные данные.

При прогнозировании, важно совместно с основным проектом стратегического планирования создать его альтернативный, запасной вариант. Стадия выявления других, наиболее вероятных вариантов развития объекта, является одним из ключевых этапов прогнозирования. От правильности их определения зависит точность прогноза и, соответственно, эффективность решений, принятых на его основе. На данном этапе выполняются такие работы: разработка перечня альтернативных вариантов развития; исключение тех процессов, которые в данный период имеют вероятность реализации ниже порогового значения; детальная проработка каждого дополнительного варианта.

ШАГ 4: Как мы узнаем, когда доберемся туда? Мониторинг и оценка (МиО)

Этот этап планирования связан с ключевыми аспектами измерения и мони-

торинга. После того, как мы построили стратегический план нам нужно установить контрольные точки, чтобы проверить, как идут дела, оценить, насколько хорошо или иным образом мы выполняем выполнение плана. Для того, чтобы мы делаем это *эффективно*, мы должны определить, в самом начале соответствующие ключевые показатели эффективности (KPI), они будут важными показателями, которые нужно контролировать, измерять и оценивать.

Мониторинг - это постоянный анализ того, достигаются ли запланированные результаты, чтобы можно было своевременно принять корректирующие меры. Данные по указанным показателям систематически собираются для информирования руководства и основных заинтересованных сторон о прогрессе в достижении результатов и использовании выделенных средств. Входы, мероприятия, результаты, результаты и воздействия услуг регулярно анализируются в соответствии с установленной системой мониторинга.

Модель Plan-Do-Study-Act (PDSA) в небольшом масштабе проверяет, действительно ли изменение или набор изменений приводит к результатам. Определяя измеримую цель, временные рамки и целевую совокупность, проводится мелкомасштабный тест улучшения, анализируются результаты и те изменения, которые кажутся успешными, уточняются до тех пор, пока не будет достигнуто соглашение о том, какие изменения привели к ожидаемому результату.

Три вопроса направляют настройку цикла PDSA, например:

- Чего мы пытаемся достичь? Установление Целей
- Как мы узнаем, что изменение - это улучшение? Установление мер
- Какие изменения мы можем внести, что приведет к улучшению? Выбор изменений

После чего можно планировать, осуществлять изменения, наблюдать их результаты и делать выводы о возможности их более широкого применения. Обычно требуется серия циклов.

Оценка - это как можно более систематическая и объективная оценка текущего или завершенного проекта. Цель оценки состоит в том, чтобы определить актуальность и возможность выполнения поставленных задач и их резуль-

тативность. Оценка должна предоставить достоверную и полезную информацию, позволяющую понять, как повлияли выполненные задачи и цели, поставленные согласно стратегическому планированию.

Мониторинг и оценка могут быть успешными только в том случае, если они рассматриваются в начале цикла стратегического планирования, так что исходные данные для каждого показателя были собраны, и успех можно отслеживать на основе этих данных. Индикаторы наиболее полезны, когда они описываются в измеримых терминах, в идеале в формате QQT (количество, качество, время).

Был рассмотрен один из вариантов, разделения стратегического планирования на этапы. Составляя стратегический прогноз, очень важно придерживаться плана, этапов, и в этом отлично помогает четырёхэтапная модель.

1.3 Методы анализа рынка как основа стратегического планирования

В 1962 году, когда в Harvard Business Review была опубликована экономическая статья Ф. Гилмора и Р. Брандербурга «Анатомия корпоративного планирования», литература по вопросам стратегического планирования оказалась насыщена сотнями моделей, в которых были предприняты попытки формализовать этот процесс. Оценка Г. Минцберг, говорит о том, что все эти модели основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, различаясь между собой главным образом в деталях, а не в фундаментальных принципах построения [16]. В связи с этим рассмотрим более подробно базовую модель процесса стратегического планирования и три ее основные модификации.

SWOT-анализ

SWOT-анализ широко известной Гарвардской школы разрабатывалась учеными Гарварда в течение продолжительного периода. Метод стратегическо-

го планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

S (сильные стороны), W (слабые стороны), O (возможности), T (угрозы)

Объектом анализа может быть не только организация, спектр сфер, в которых можно провести анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз достаточно широк

Задачей SWOT-анализа — показать все свои сильные, слабые стороны, возможности и угрозы для принятия и выбора стратегии. Выводы, сделанные на его основе анализа, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов рисунок 1.1.

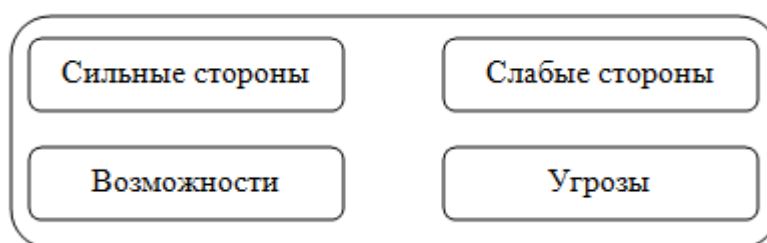


Рисунок 1.1 – Матрица SWOT-анализа

Достоинства SWOT-анализа:

- Может применяться к любой компании и ситуации. Анализ настолько прост по своему составу, что может применяться к любой компании в любой отрасли. Он также может быть использован среди широкого спектра ситуаций и стратегических инициатив.
- Один инструмент может раскрыть четыре стороны компании. В то время как другие инструменты оценки могут быть в состоянии оценить только один сценарий за один раз, процесс SWOT может сказать компании четыре вещи за один раз.
- Бюджетный. Данный анализ не нуждаются в дорогостоящем программном обеспечении или консультанте, который поможет им в этом процессе.
- Простота анализа. Нет необходимости в обучении или технических

навыках для проведения этого процесса. Поэтому любой может сделать это.

Недостатки SWOT-анализа

- Анализ не расставляет приоритеты и значимость полученных результатов, если лидеры не имеют четкого представления о приоритетах и поэтому может быть трудно решить, что следует предпринять в первую очередь.

- Анализ субъективен

SWOT-анализ является настолько же функциональным, насколько и данные, помещенные в него. Это будет отражать уклоны и опыт человека, создающего его. Это делает невозможным получение объективных данных, касающихся SWOT, поэтому руководители могут задаться вопросом, полезна ли эта информация.

- Слишком много мнений для рассмотрения

В процессе SWOT, вероятно, будут входить различные менеджеры, руководители департаментов, старшие руководители. Хотя все их мнения могут быть важными, трудно учесть все их замечания. Поэтому некоторые мнения будут опущены.

Модель Ансоффа

Модель формирования стратегического плана, предложенная И. Ансоффом, имеет два принципиальных отличия от модели Гарвардской группы.

Во-первых, в процесс стратегического планирования вводится понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, он предпринял попытку описания процесса стратегического планирования в виде определенной формализованной блок-схемы, которая предполагает подробную разработку списков факторов, учитываемых в процессе принятия решений и расставляемых в приоритетном порядке с приданием им весовых коэффициентов, а также различных диаграмм и правил выбора той или иной альтернативы. На рисунке 1.2 представлена схема разработки стратегического плана.

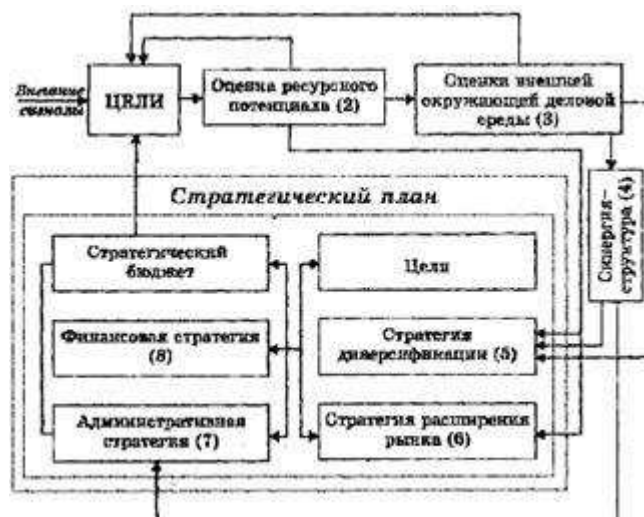


Рисунок 1.2 – Этапы стратегического плана И. Ансоффа

Согласно этой модели процесс стратегического планирования начинается с определения первоначальных целей развития предприятия, которые являются реакцией на внешние сегменты. В соответствии с этими целями проводится анализ и оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней деловой окружающей среды. Целью такого рода анализа является выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на рынки сбыта и диверсификации производства.

По мнению И. Ансоффа, процессу разработки стратегии диверсификации на предприятии должно предшествовать принятие стратегического решения, связанного с обеспечением системного эффекта от всех элементов, образующих его организационную структуру. На основе такого стратегического решения формируются конкретные стратегии диверсификации и расширения рынка сбыта для уже производимых предприятием товаров. В своей сумме или по отдельности эти стратегии формируют общую стратегию продукт/рынок для предприятия.

Вместе с тем, как считает И. Ансофф, в целях обеспечения целостности стратегический план развития предприятия должен содержать также финансо-

вую и административную стратегии. Причем финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, направленных на обеспечение прироста финансового потенциала предприятия. В свою очередь, административная стратегия предполагает набор правил по организационному развитию предприятия.

Каждый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия. Стратегия является чертежом, содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности. Хотя она и находится в сфере внимания генерального директора, непосредственная работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход. Административная стратегия — набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой — синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия. Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Так же Ансофф разработал матрицу. Матрица помогает фирме определять рост рынка, а также стратегии роста продукта. Матрица Ансоффа может ответить на два вопроса: «Как мы можем расти на существующих рынках» и «Какие изменения можно внести в портфель продуктов, чтобы обеспечить лучший рост».

Из приведенных выше двух вопросов ясно, что матрица Ансоффа касает-

ся сценария внешнего рынка компании, а также портфеля продуктов, который есть у фирмы. Матрица разделена на два квадранта - квадрант продукта и рыночный квадрант. Квадрант продукта на оси X далее делится на существующие продукты и новые продукты. Сценарий рынка по оси Y разделен на существующие рынки и новые рынки. Таким образом, матрица Ансоффа делит фирму на основе имеющихся у нее продуктов - существующих продуктов или новых продуктов, а также рынков, на которых она находится - существующих рынков или новых рынков (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Матрица Ансоффа

	Старый рынок	Новый рынок
Старый рынок	Стратегия совершенствования деятельности	Стратегия развития рынка
Новый рынок	Товарная экспансия	Диверсификация

В зависимости от характеристики рынка, определяется маркетинговая стратегия. Эти маркетинговые стратегии заключаются в следующем.

1. Проникновение на рынок в матрице Ансоффа -

В матрице Ансоффа проникновение на рынок принимается как стратегия, когда фирма имеет существующий продукт и нуждается в стратегии роста для существующего рынка.

При принятии стратегии проникновения на рынок необходимо учитывать несколько моментов. Используя проникновение на рынок, вы гарантируете, что используются только существующие ресурсы фирмы, и при установке нового подразделения не требуется никаких дополнительных затрат. В то же время, ваша текущая группа сотрудников лучшие люди, которые заметят любые возможности для роста на существующем рынке. Таким образом, они должны использоваться оптимально, предоставляя им нужную информацию в нужное время. Если вы хотите развиваться на существующем рынке с существующим продуктом, должна быть комбинация маркетинговых и рекламных акций.

С другой стороны, проникновение на рынок может быть не той стратегией, которую вы ищете. Что если рынок станет слишком насыщенным? Борьба за более высокую долю рынка на насыщенном рынке объясняет более высокие расходы и более низкую доходность. Таким образом, анализ рынка должен быть точным, и стратегия проникновения на рынок должна приниматься, только если есть возможности для увеличения доли рынка на существующем рынке.

2. Развитие рынка в матрице Ансоффа.

Развитие рынка - это вторая стратегия роста рынка, которая может быть принята согласно матрице Ансоффа. Стратегия развития рынка используется, когда фирма ориентируется на новый рынок с существующими продуктами.

Для развития рынка вы должны относиться к своему продукту как к новому участнику рынка. Таким образом, существует несколько факторов, которые влияют на стратегию развития рынка фирмы. Если продукт уже имеет высокий капитал бренда, возможно, ему просто нужны точки распространения на новом рынке. То же самое происходит, если продукт является необходимым продуктом и известно, что он высокого качества. С другой стороны, если продукт не представлен на вашем текущем рынке, не рекомендуется начинать стратегию развития рынка. Вы должны сначала обслужить свои существующие рынки.

Фактор риска стратегии развития рынка выше. Это связано с тем, что при выходе на новые рынки необходимо много инвестиций. Вы должны рекламировать и продавать свой продукт, чтобы понравиться клиентам. Для того же вам нужно инвестировать в административные расходы, рекламные расходы, возможно, новые производственные мощности и так далее.

3. Разработка нового продукта.

Разработка продукта в матрице Ансоффа относится к фирмам, которые имеют хорошую долю рынка на существующем рынке и, следовательно, могут нуждаться во внедрении новых продуктов для расширения. Разработка продукта в основном происходит, когда у вас хорошая клиентская база и вы знаете, что рынок для вашего существующего продукта достиг насыщения. Таким об-

разом, вы не можете применять стратегию проникновения на рынок. Поэтому вы можете выбрать новую стратегию развития продукта, которая будет соответствовать вашему существующему рынку.

Стратегия развития продукта, как и стратегия развития рынка, является рискованной. Это связано с тем, что разработка продукта предполагает инвестирование в разработку совершенно нового продукта. Продукт также потребует дополнительных инвестиций в дистрибуцию, маркетинг и трудовые ресурсы. Кроме того, введя неправильный продукт, который не получил бы признания на рынке, вы можете повлиять на капитал вашего бренда. Таким образом, построение вашей фирмы в правильном квадранте на матрице Ансоффа становится критическим.

4. Диверсификация стратегии.

Диверсификация - это стратегия, используемая в матрице Ансоффа, когда продукт является совершенно новым и внедряется на новом рынке.

Тем не менее, диверсификация должна рассматриваться как последний вариант и должна применяться только тогда, когда компания очень сильна в финансовом отношении.

Таким образом, в зависимости от вашего продукта и существующей клиентской базы, вы можете решить, к какому квадранту вы попадаете, в матрице Ансоффа. Как только вы узнаете свою позицию, матрица Ансоффа также обрисует правильную стратегию для принятия. Матрица Ансоффа особенно полезна для многопрофильных организаций или организаций, которые планируют увеличить долю рынка.

Модель Г. Стейнера

По мнению Г. Минцберга, Г. Стейнер является абсолютным чемпионом по количеству страниц, написанных на тему планирования. Так, его главная и наиболее известная книга «Top Management Planning», изданная в 1969 году, насчитывает около 800 страниц и содержит модель формирования стратегического планирования [10]. Поскольку Г. Стейнер по своей природе, как считает тот же Г. Минцберг, не является разрушителем теоретических канонов, а скорее

популяризатором известных взглядов на планирование, то и его модель, по сравнению с моделью И. Ансоффа, выглядит более условной и менее привязанной к конкретной практике. Принципиальная схема формирования стратегического плана по Г. Стейнеру представлена на Рисунке 1.3. Первоначальный анализ модели Г. Стейнера дает основание сделать вывод о ее близости к модели Гарвардской школы бизнеса (если не считать блока пересмотра и развития планов и обратных связей). Вместе с тем в ней есть моменты, которые дают основание выделить ее в ряд самостоятельных. Во-первых, это предположение о всесторонности охвата, полноте представления процесса планирования, жесткой последовательности этапов формирования и детализации результатов действия. Именно поэтому модель Г. Стейнера может рассматриваться как попытка объединить две рассмотренные выше модели (Гарвардской группы и И. Ансоффа).



Рисунок 1.3 - Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Во-вторых, Г. Стейнер в своей модели достаточно четко и однозначно указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и тактическим, что имеет принципиальное значение для моделиро-

вания процесса формирования стратегического плана. Автор так описывает их соотношение: «долгосрочное — среднесрочное — тактическое планирование» [10].

Предметом стратегического планирования может стать любая деятельность, касающаяся предпринимательства. Среди объектов приложения присутствуют: прибыльность, капитальные вложения, организация производственного процесса, ценообразование, трудовые отношения, маркетинг, финансы, персонал, технологические возможности, улучшение товара, НИОКР и т. д.

Среднесрочное планирование есть процесс, в котором детализированные, скоординированные планы создаются для выбранных сфер бизнеса, для использования ресурсов по достижению целей путем реализации стратегий. Все среднесрочные программы и планы должны охватывать один и тот же период времени. Краткосрочные бюджеты и детализированные функциональные планы включают в себя краткосрочные плановые задания для продавцов, бюджеты для специалистов по материально-техническому обеспечению, планы рекламных кампаний и т. д.

PESTEL-анализ

Профессор Гарварда Фрэнсис Агилар считается создателем PESTEL Analysis. Он включил инструмент сканирования под названием ETPS в свою книгу 1967 года «Анализ бизнес-среды». Позже название было изменено для создания текущей аббревиатуры.

Данный анализ включает в себя анализ следующих областей: политическая, экономическая, социальная, технологическая, юридическая и экологическая.

- Политическая. К политическим факторам относятся законодательство, государственная политика и формальные или неформальные правила в корпоративной среде (например, налоговая политика и местные нормативные акты).
- Экономическая. Экономические факторы включают в себя все факторы, которые влияют на покупательскую способность клиентов и на деловой

климат компании (например, стандарты обменного курса, процентные ставки и экономический рост).

- Социальная. Социальные факторы включают в себя все факторы, которые могут влиять на потребности клиентов и на размер существующей доли рынка (пример: уровень государственного образования, темп роста населения, социальные условия и условия труда).

- Технологическая. Технологические факторы включают в себя все, что может помочь в решении бизнес-задач и поддержать эффективность бизнес-процессов компании (пример: новые открытия и разработки, затраты и использование технологий, изменения в науке и влияние технологических изменений).

- Правовая. Правовые факторы включают в себя правовые факторы, такие как изменения в существующих или будущих законах (например, здоровье и безопасность, направление занятости, права человека, корпоративное управление и ответственность за состояние окружающей среды).

- Окружающая среда. Факторы окружающей среды могут использоваться при проведении стратегического планирования или при попытке повлиять на решения покупателя, такие как факторы географического местоположения.

Анализ PESTLE имеет несколько преимуществ, в том числе:

- Очень полезный инструмент для понимания общей картины среды, в которой работает бизнес, а также возможностей и угроз, которые его окружают. Так что возможности могут быть использованы и минимизировать риски или угрозы.

- Инструмент, чтобы понять все риски, связанные с ростом или снижением бизнеса, а также положение, потенциал и стратегическое направление для бизнеса и организаций.

- Универсальный инструмент ориентации, позволяющий выяснить, влияет ли организация в контексте окружающей среды на все происходящее одновременно.

Отраслевой анализ М. Портера (Пять сил Портера)

Модель анализа «Пять сил Портера» впервые появилась в профессоре Гарвардской школы бизнеса Майкл Э. Портере, опубликованном в «Гарвардском бизнес-обзоре» в 1979 году. Публикация этой статьи исторически изменила понимание стратегии среди предприятий, организаций и даже стран. Он был назван одним из десяти самых влиятельных газет Harvard Business Review с момента его создания.

Анализ «Пять сил» может помочь компаниям оценить привлекательность отрасли, то, как тенденции повлияют на отраслевую конкуренцию, в каких отраслях должна конкурировать компания, и как компании могут позиционировать себя для достижения успеха.

«Пять сил анализа» - это стратегический инструмент, предназначенный для общего обзора, а не для детального анализа бизнес-процессов. Это помогает проанализировать сильные стороны рыночной позиции, основанные на пяти ключевых силах. Таким образом, Пять сил работает лучше всего, если рассматривать весь сектор рынка, а не собственный бизнес и нескольких конкурентов.

Основная идея этой модели заключается в том, что ключ к получению предприятием конкурентного преимущества заключается в прибыльности (привлекательности отрасли) отрасли, в которой находится предприятие, и в относительной конкурентной позиции предприятия в отрасли. Следовательно, основная задача стратегического управления заключается в выборе потенциально высокодоходных отраслей путем анализа пяти факторов, включая поставщиков, покупателей, нынешних конкурентов, альтернативные продукты и потенциальных участников. Выбрав отрасли, предприятия должны выбрать одну из трех стратегий, таких как низкая стоимость, диссимилиация производства или централизация, в качестве своей конкурентной стратегии, основанной на их силе и сравнении пяти сил.

Модель анализа пяти сил Портера оказывает глобальное и глубокое влияние на разработку корпоративной стратегии. Применение его к анализу конкурентной стратегии позволяет эффективно анализировать конкурентную среду

клиента. Диапазон его применения от начальной обрабатывающей промышленности постепенно охватывает практически все отрасли, такие как финансовые услуги, высокие технологии и так далее.

Модель «Пять Сил Портера» объединяет большое количество различных факторов в простую модель для анализа основных конкурентных условий отрасли. Модель определила пять основных источников конкуренции, а именно:

- Риск входа потенциальных конкурентов
- Возможности торговаться покупателям
- Возможности торговаться поставщикам
- Угрозы заменяющих продуктов
- Соперничество среди других фирм (продавцов)



Рисунок 1.4 - Модель Пяти сил Портера

Рассмотрим подробнее влияние этих сил

1. Возможности торговаться поставщиков

Когда входные элементы, предоставляемые поставщиком, составляют значительную долю от общей стоимости продукта для покупателя, потенциальная переговорная сила поставщика значительно возрастает. В целом, поставщи-

ки, которые отвечают следующим условиям, будут иметь более сильную рыночную власть.

Отрасль предложения - для некоторых компаний, которые имеют относительно стабильную рыночную позицию и не страдают от жесткой конкуренции на рынке.

Продукты на стороне предложения имеют определенные характеристики, покупателей сложно конвертировать, или стоимость конверсии слишком высока. Поставщик облегчает прямую интеграцию или иным образом налагает дополнительные затраты на производственный процесс.

2. Возможности торговаться покупателей

Покупатели в основном влияют на прибыльность существующих компаний в отрасли через их способность снижать цены и требования для обеспечения более высокого качества продукции или услуг. Как правило, покупатели, которые удовлетворяют следующим условиям, имеют сильную рыночную власть:

Общее количество покупателей невелико, и каждый покупатель покупает большое количество и составляет большой процент от продаж продавца. Отрасль продавца состоит из большого количества относительно небольших компаний. Покупатель приобретает стандартизированный продукт, и экономически целесообразно приобрести продукт у нескольких поставщиков одновременно. Поставщики облегчают прямую интеграцию, в то время как покупателям трудно комбинировать или интегрировать обратную.

3. Риск входа потенциальных конкурентов

Новые участники рынка, принося новые производственные мощности и новые ресурсы в отрасль, надеются завоевать место на рынке, который уже разделен между существующими компаниями. Это может вызвать конкуренцию с существующими компаниями по сырью и доле рынка, что приведет к существующей отрасли. Уровень корпоративной прибыли снижается, даже угрожая выживанию.

Серьезность угроз конкурентного входа зависит от двух факторов: разме-

ра барьеров для входа в новые районы и ожидаемой реакции существующих предприятий на участников.

Барьеры для входа в основном включают в себя следующие факторы:

- Экономия от масштаба.

С расширением масштабов бизнеса, промышленных характеристик снижения себестоимости единицы продукции, чем выше самый низкий эффективный масштаб отрасли, тем больше барьеры для входа.

- Степень дифференциации.

Дифференциация относится к уникальной ориентации продуктов и услуг на потребности клиентов. Чем выше разница, тем больше барьер для входа.

- Стоимость конвертации.

Стоимость конверсии покупателя или покупателя относится к дополнительным затратам, которые покупатель должен заплатить, чтобы сменить поставщика.

- Технические препятствия.

Включает в себя запатентованную технологию, запатентованную технологию и кривую обучения.

- Контроль каналов продаж.

Собственные каналы сбыта компании, хорошие партнерские отношения, репутация, бренды и т. Д.

- Политика и право.

Национальная политика защищает определенные отрасли, такие как финансовая отрасль.

4. Угрозы заменяющих продуктов

Две компании в разных отраслях промышленности могут производить конкурирующие продукты, потому что они производят альтернативные продукты.

Увеличение продажной цены и прибыльности существующих продуктов будет ограничено из-за наличия альтернатив, которые могут быть легко приня-

ты пользователями. Из-за вторжения альтернатив, существующие компании должны улучшить качество продукции или сократить расходы.

На интенсивность конкуренции со стороны производителей альтернативных товаров влияет стоимость замены товара покупателями.

5. Соперничество среди других фирм (продавцов)

Предприятия в большинстве отраслей тесно связаны с интересами друг друга. Как часть их общей стратегии, их цель - сделать их собственные компании более конкурентоспособными, чем их конкуренты. Существуют конфликты и конфронтации, часто проявляющиеся в ценах, рекламе, представлении продуктов и послепродажном обслуживании.

Особенности инструмента Пять сил Портера

Портер предоставляет инструменты для глубокого анализа отрасли компании, помогая компаниям понять конкурентную среду, правильно понять пять конкурентных сил, с которыми сталкивается компания, и сформулировать стратегию, которая выгодна для конкурентной позиции компании.

Используя вышеизложенные методы можно детально проанализировать внешние и внутренние факторы, которые влияют на компанию. На основе этих данных можно составить качественный стратегический прогноз. Рассмотрим, как проводится анализ и стратегическое планирование в добывающих отраслях и есть ли в нем особенности.

1.4 Методы стратегического планирования и прогнозирования

Данные полученные в ходе применения вышеперечисленных методов анализа являются основой для принятия стратегических решений. На рисунке 1.5 представлена структура концепции стратегического планирования в компании. В этой структуре важное место занимает «Банка данных». Этот банк данных (или информационная система) содержит в себе данные о внутренних факторах и внешних. Государственное регулирование, демографические показате-

ли, отраслевые продажи, ресурсы конкурентов, а также информация о доступных технологиях для производства - всё это внешние факторы, которые могут или оказывают влияние на компанию. Коммерческая информация компании, финансовая информация и другие важные данные - являются внутренними данными.

Левая часть рисунка 1.5 рассматривает планирование. Для прогнозирования используют разные методы, они будут описаны более подробно ниже. Процессы планирования основаны на информации из банка данных (данные о текущей ситуации), а также о данных полученных в ходе процесса прогнозирования. Двусторонняя стрелка из «Банка данных» в «Процесс планирования» означает, что процесс планирования в значительной степени определяет, какая информация требуется. Процесс планирования создает набор планов. Они описывают цели и альтернативные варианты развития планов и стратегий. Как показывает практика, часто выбранная стратегия, план в качестве основы для действий фактически оказывается, что существенно отклоняется он намеченной цели. [17]

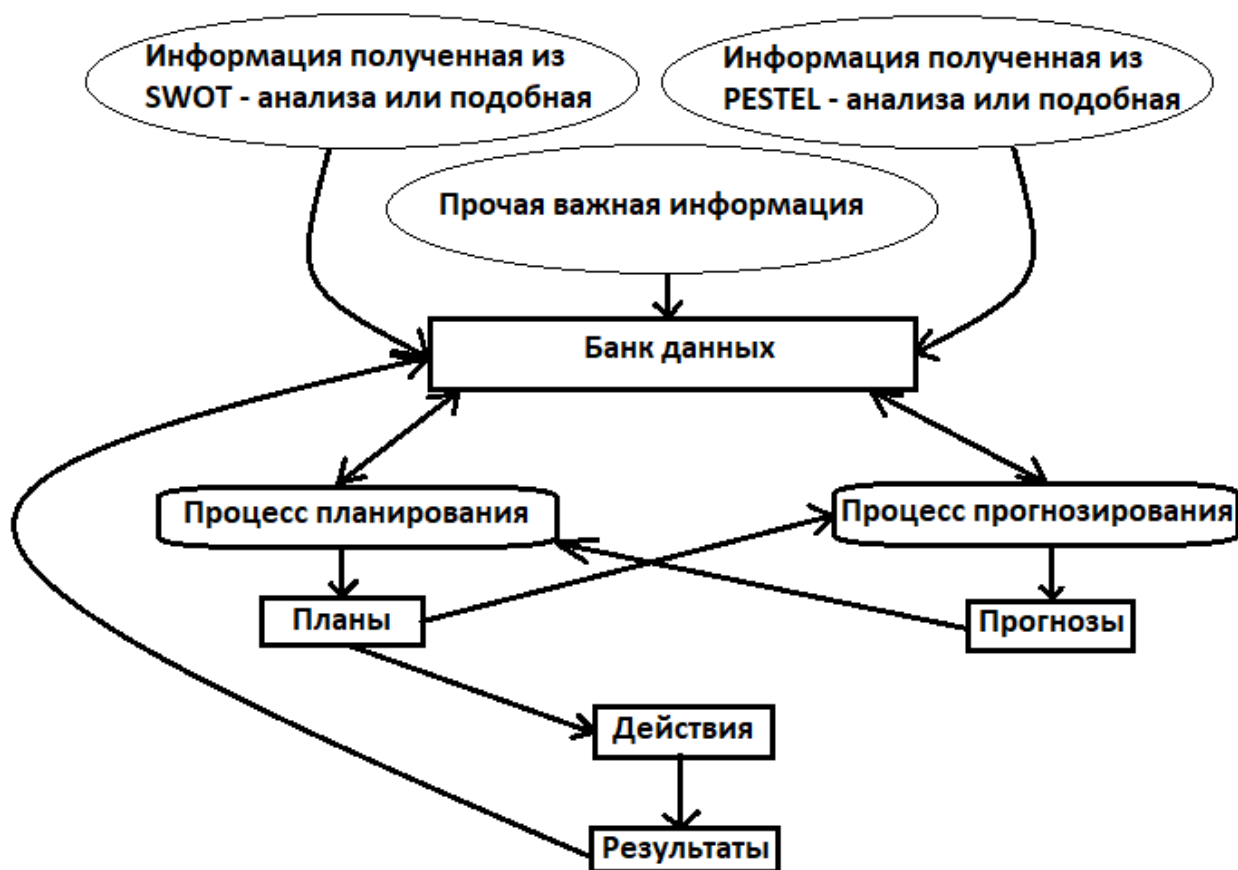


Рисунок 1.5 - Концепция планирования и прогнозирования на предприятии

Действия приводят к результатам запланированным и незапланированным. Информация об этих результатах хранится в банке данных.

Правая часть рисунка 1.5 посвящена прогнозированию. Чтобы составлять прогнозы для компании, необходимо иметь информацию о предлагаемых стратегических планах компании (стрелка из «Планов» в «Процесс прогнозирования»). Для составления прогнозов требуются информация, которая берется из Банка (двусторонняя стрелка из «Банка данных» в «Процесс прогнозирования»).

В чём разница между прогнозированием и планированием. Планирование обеспечивает стратегию, учитывая определенные прогнозы, в то время как прогнозирование оценивает результаты, учитывая план. Планирование тесно связано с деятельностью фирма, а прогнозирование даёт ответ, к тому, что про-

изойдет, если фирма попытается внедрить данную стратегию. Прогнозирование также помогает определить вероятность выполнения планов.

ОПИСАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Стратегическое планирование требует фиксации всех процессов планирования от определения фирмой долгосрочных цели, генерации альтернативных стратегий для достижения этих целей, оценка этих стратегий и систематическая процедура проверки результатов.

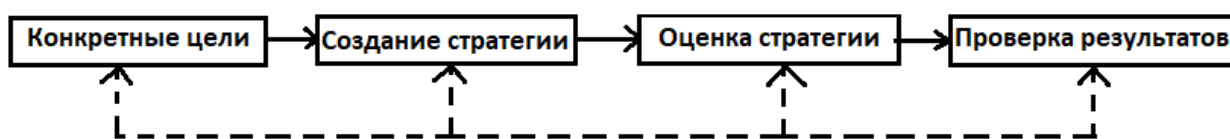


Рисунок 1.6 - Процесс стратегического планирования на предприятии

Цели должны быть определены до создания стратегий, которые, в свою очередь, должны быть завершены до её оценки. Шаг проверки является последним. Пунктирная линия указывает на то, что в некоторой степени процесс итеративный. Например, оценка может потребовать возврата к созданию новой стратегии или после проверки результатов может потребоваться новая оценка стратегии.

Формулировка цели. Стратегическое планирование должно начинаться с определения конечных целей организации. Зачастую компании путают свои цели (что они хотят и когда) с их стратегиями (как они будут достигать целей).

После того, как цели определены, можно приступить к созданию стратегии. Если цель была чётко сформулирована, то остальные шаги будут проще. Стратегия - это утверждение о том, каким образом должны быть достигнуты цели.

Стратегия должна содержать в себе подробную информацию о том:

1. Какие задачи должны быть выполнены
2. Кто отвечает за каждое задание

3. Когда каждая задача должна быть начата и завершена
4. Ресурсы (время и деньги) доступные для каждой задачи
5. Как задачи связаны друг с другом

Помимо основной стратегии, должны создаваться альтернативных стратегии, для того, чтобы достичь поставленной цели, в случае неудачного развития событий по главному сценарию.

Организации иногда сталкиваются с трудностями при разработке альтернативных стратегий при неблагоприятных условиях. Чтобы решить эти трудности, можно использовать метод написания сценариев развития компании - лицами, принимающими решения по управленческим вопросам и задачам.

Они могут написать сценарий, описывающий, что произойдет с их компанией, если угроза возникает, учитывая их текущую стратегию. Затем они могут написать о желаемом будущем компании. Разработка сценариев, альтернативных стратегий требует творчества внутри организации. Помочь в этом творческом процессе может мозговой штурм. Ключевые заинтересованные стороны в организации могут быть участниками этого процесса.

Оценка стратегии должна включать в себя, экспертное оценивание, распределение и расстановка вероятностей событий и отсеивание развитие маловероятных событий.

Проверка результатов или мониторинг - через этот этап проходит обратная связь с компанией. Система мониторинга должна предусматривать корректирующие действия. Для этого рекомендуется систематически отслеживать следующие показатели:

1. Изменения в окружающей среде
2. Изменения в возможностях организации (и в возможностях их конкурентов)

3. Действия, которые фактически были предприняты организацией (результаты реализаций стратегий)

4. Действия основных конкурентов

Таким образом, следуя простой схеме и принципах, которые изложены выше, можно построить качественную стратегию развития предприятия.

Методы прогнозирования

Есть много способов начать прогнозирование. Например, существуют как качественные, так и количественные методы. Некоторые из наиболее распространенных моделей прогнозирования описаны ниже.

Качественное прогнозирование основывается на мнении потребителей и экспертов. Этот метод прогнозирования полезен, если у вас недостаточно исторических данных, чтобы сделать какие-либо статистически значимые выводы. В таких случаях эксперт может помочь собрать воедино известные фрагменты данных, которые у вас есть, чтобы попытаться сделать качественный прогноз на основе этой известной информации.

Качественное бизнес-прогнозирование также полезно, когда мало известно о будущем вашей отрасли. Полагаться на исторические данные бесполезно, если эти данные не имеют отношения к неизведанному будущему, к которому вы приближаетесь. Это может иметь место в инновационных отраслях, или если на рынке появилось новое ограничение, которого никогда не было, например, новое налоговое законодательство.

Количественное прогнозирование применимо, когда имеются точные прошлые данные для прогнозирования вероятности будущих событий. Этот метод извлекает шаблоны из данных, которые учитывают более вероятные результаты. Данные, используемые в количественном прогнозировании, могут включать внутренние данные, такие как данные о продажах, и профессионально собранные данные. Как правило, количественное прогнозирование стремится связать различные переменные, чтобы установить причинно-следственные

связи, которые можно использовать на благо бизнеса. К количественным методам прогнозирования относится:

1. Анализ временных рядов
2. Экономико-математическое моделирование
3. Метода аналогий
4. Нормативный метод [14]

Одним из методов анализа временных рядов является простое скользящее среднее (Simple Moving Average) рассчитываемая по формуле:

$$SMA_t = \frac{1}{n} + \sum_{i=0}^{n-1} P_{t-i} \quad (1.1)$$

где:

SMA_t – значение простого скользящего среднего в период времени t

n – интервал сглаживания

P_{t-i} – значение случайной величины на момент $(t-i)$.

Экономико-математическое моделирование заключается в использовании методов и средств математического моделирования для исследования экономических объектов и явлений [10]. Целью данного метода исследования является оптимизация экономических процессов, с помощью построения и решения математических моделей.

Метод аналогий используют, когда нет достаточного количества информации об анализируемом объекте. При прогнозе развития новой компании, используя метод аналогий, берут за основу историю развития аналогичной компании в этой же отрасли.

Нормативный метод основан на создании нормативов и может применяться, как отдельно, так и совместно с другими методами.

Средний подход говорит, что предсказания всех будущих значений равны среднему значению прошлых данных. Прошлые данные необходимы для использования этого метода, поэтому его можно рассматривать как тип количест-

венного прогнозирования. Этот подход часто используется, когда вам нужно предсказать неизвестные значения, так как он позволяет вам делать расчеты на основе прошлых средних, где предполагается, что будущее будет очень похоже на прошлое.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОНИКС»

2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью "ОНИКС" находится в городе Абакан, юридический адрес: 655017, Республика Хакасия, город Абакан, ул. Молодежный квартал 4Ж. Организация учреждена 7 августа 2008 г.

Предприятие ООО "ОНИКС" ведет добычу природного гипса, а так же занимается его переработкой. Добыча осуществляется открытым способом на Хамхазском месторождении. Предприятие является единственным поставщиком гипса и строительных материалов на территории Республики Хакасия.[19]

Хамхазское месторождение гипса строительного расположено на территории муниципального образования Аскизский район Республики Хакасия, в 25 км юго-западнее пгт. Аскиз. Участку недр придается статус горного отвода. Площадь предварительного горного отвода составляет 1,6 км²

Полезное расположено на территории муниципального образования Аскизский район Республики Хакасия, в 25 км юго-западнее пгт. Аскиз. ископаемое представлено 10 пластами гипса залегающими среди известняков. Гипсоносная толща разделена на 2 гипсоносные пачки. Верхняя гипсоносная пачка включает 9 пластов гипса (пласты 1–9) мощностью от 0,5 м до 2,8 м, выходящих на дневную поверхность.

В 40 – 50 м ниже ее находится нижняя гипсоносная пачка, которая включает в своем составе 1 пласт (пласт 10) мощностью 1,5–2,0 м, который на дневную поверхность не выходит. Гипсоносная толща разведана на глубину 120 м.

Содержание $\text{CaSO}_4 \cdot 2\text{H}_2\text{O}$ в пластах колеблется от 67,7 % до 92,16 %. Согласно ГОСТ 4013–82 гипс по качеству относится к II–III–IV сортам и пригоден для получения вяжущих материалов (строительного гипса) II сорта.

Запасы гипса по состоянию на 01.01.2020 г. по категориям А+В+С₁ составляют 6 250 тыс. тонн. При текущих уровнях добычи этих запасов ещё хватит более чем на 40 лет работы карьера.

Предметом деятельности предприятия являются:

- 1 Добыча гипсового камня и его обработка;
- 2 Производство строительных материалов из гипса;
3. Осуществление коммерческой деятельности;
4. Оптовая реализация строительных материалов и гипса;
5. Оказание услуг (транспортные услуги, доставка)

и иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации

Основные задачи предприятия:

- 1) Повышение объемов добычи и переработки гипса;
- 2) Внедрение современных технологий переработки;
- 3) Улучшения условий труда;
- 4) Выход на новые рынки сбыта;

Отличительной чертой ООО "ОНИКС" является высокое качество добываемого гипса и изготавливаемого из него строительных материалов (рисунок 2.1).

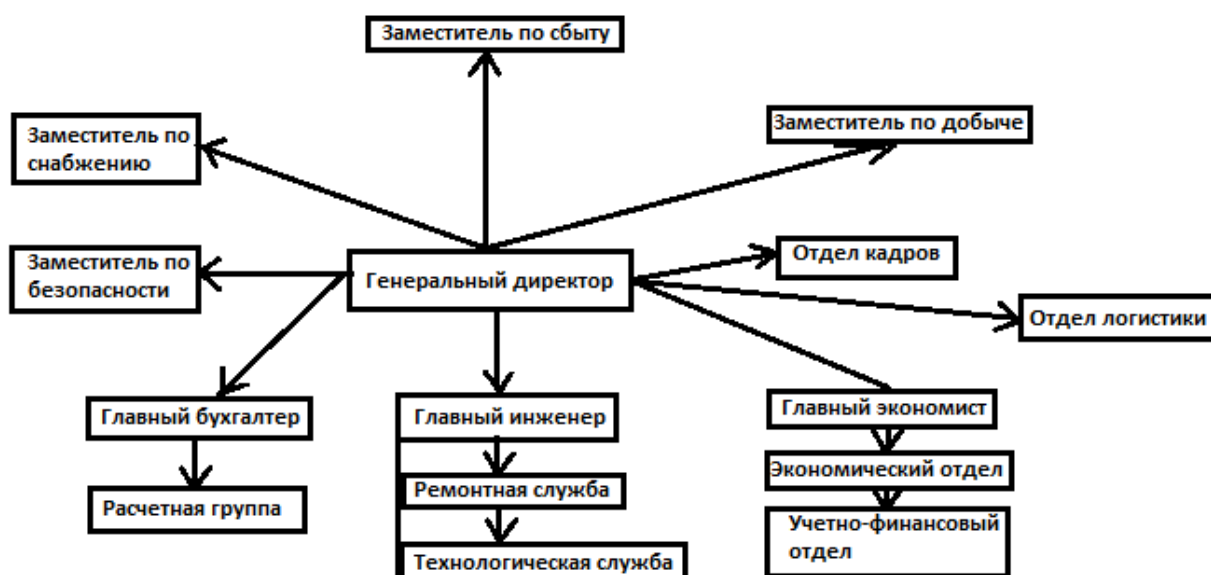


Рисунок 2.1 - Организационная структура предприятия ООО "ОНИКС"

На рисунке показано, что связующим звеном и неотъемлемой частью является генеральный директор, в его полномочия входит, выдача распоряжений, постановка задач подчиняющимся подразделениям и контроль за их исполнением, а так же решение управленческих вопросов.

Главный экономист занимается координацией деятельности своих подчиненных, а так же руководит экономическими исследованиями на предприятии. В подчинении главного экономиста находится экономический отдел и учётно-финансовый отдел.

Бухгалтерия (главный бухгалтер и расчётная группа) подготавливает и сдает статический и налоговые отчеты. Занимается ведением документооборота компании и осуществляет контроль и учет за товароматериальными ценностями предприятия.

Заместитель по безопасности занимается вопросами и следит за соблюдением безопасности работы на предприятии.

Главный инженер отвечает за организацию добывающего и производственного процессов.

Ремонтная служба занимается ремонтом и техническим обслуживанием оборудования, грузовой и специализированной техники предприятия.

Технологическая группа следит за выполнением норм и ГОСТов, выпускаемой продукции.

Заместитель по добычи занимается вопросами связанными с добычей гипса на карьере.

Заместитель по сбыту занимается поиском новых выгодных вариантов реализации гипса и строительных материалов, а так же работает с уже имеющимися покупателями.

Отдел кадров занимается наймом, подбором и обучением сотрудников предприятия. Дополнительно в обязанности отдела кадров входит ведение учётов рабочего времени, хранение и оборот трудовой документации.

Представленная структура является линейно-функциональной. Такая структура распространена, так как имеет преимущества, а именно, распределение функций генерального директора путем делегирования ряда полномочий на заместителей и отделы.

Предприятие ООО "ОНИКС" является малым бизнесом, так как на предприятии трудится 56 человек. Большая часть сотрудников имеет высшее образование, в соответствии с выполняемой работой, у кого отсутствует высшее образование - получают его в высших учебных заведениях.

Проанализировав структуру компании, можно сделать вывод, что она построена с учётом специфики добывающей отрасли.

На сегодняшний день позиции компании ООО "ОНИКС" прочны. Это связано с тем, что на территории Республики Хакасия имеется только один карьер, на котором добывается гипсовый камень. На региональном рынке, компаний добывающих и перерабатывающих гипс нет, но в ближайшем регионе есть завод по переработке гипса, который работает на привозном сырье. Компания Кнауф - крупнейший в России производитель строительных материалов из гипса.

У компании ООО "ОНИКС" есть преимущества перед ближайшими конкурентами - наличие собственного сырья, минимальные транспортные расходы от места добычи до места переработки и удобное логистическое расположение.

Таким образом компания может активно развиваться, как на местном рынке, так и на рынках ближайших регионов.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Качественное стратегическое планирование и прогнозирование невозможно без анализа финансового состояния компании. Целью проведения анализа финансового состояния является получение информации об экономическом состоянии, которая будет использоваться для составления прогнозов раз-

вития компании. Основную информацию об экономическом состоянии раскрывают такие показатели, как финансовая устойчивость, ликвидность, деловая активность и платёжеспособность. [1]

Необходимые данные для анализа и расчета финансовых показателей находятся в приложении А Бухгалтерский баланс.

Построим аналитическую таблицу 2.1 и проведем горизонтальный анализ бухгалтерского баланса.

Таблица 2.1 Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение руб.	Изменение %
1. Внеоборотные активы					
Основные средства	142 056	245 485	429 540	287 484	202%
Финансовые вложения	6 845	2 654	2 588	-4 257	-62%
Отложенные налоговые активы	4 568	5 211	5 911	1 343	29%
Итого по разделу	153 469	253 350	438 039	284 570	185%
2. Оборотные активы					
Запасы	98 547	150 025	254 491	155 944	158%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1 590	8 470	17 541	15 951	1003%
Дебиторская задолженность	41 741	40 593	95 977	54 236	130%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 500	0	1 300	-200	-13%
Денежные средства и денежные эквиваленты	8 974	15 294	49 920	40 946	456%

Прочие оборотные активы	28 660	17 485	85 205	56 545	197%
Итого по разделу 2	181 012	231 867	504 454	323 442	179%
Баланс	334 481	485 217	942 493	608 012	182%
Пассив					
3. Капитал и резервы					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	20 000	35 000	55 400	35 400	177%
Резервный капитал	2 220	2 220	3 220	1 000	45%
Нераспределенная прибыль	186 541	203 907	356 101	169 560	91%
Итого по разделу 3	208 761	241 127	414 721	205 960	99%
4. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	15 545	24 412	227 009	211 464	1360%
Отложенные налоговые обязательства	21 931	41 954	7 057	-14 874	-68%
Итого по разделу 4	37 476	66 366	234 066	196 590	525%
5. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	18 542	39 502	44 986	26 444	143%
Кредиторская задолженность	62 722	126 152	213 100	150 378	240%
Оценочные обязательства	6 980	12 070	35 620	28 640	410%
Итого по разделу 5	88 244	177 724	293 706	205 462	233%
Баланс	334 481	485 217	942 493	608 012	182%

Исходя из данных Приложения А, в графе внеоборотные активы наблюдается положительная тенденция на 65,08 % рост в 2018 году и на 72,9 % в 2019 году. Данный рост обусловлен приобретением в собственность специальной техники для разработки карьера, а так же строительством новых перерабатывающих цехов для увеличения количества переработки гипсового камня и открытием производственных линий по производству гипсокартона.

Оборотные активы так же, на протяжении 2017-2019 годов росли на 45,06 % и 94,24 % соответственно. Такой рост обусловлен увеличением добычи гипса и его переработки.

Анализ пассивов компании покажет источники формирования средств. Раздел 3 Капитал и резервы имели положительную динамику, изменяясь на +15,50 % в 2018 году и +74,63 %. Значительный удельный вес в данном разделе имеет нераспределенная прибыль, которая увеличилась на 152 194 тыс. рублей или на 74,63 % в 2019 и она является главным источником роста.

Долгосрочные обязательства компании в 2017-2019 годах так же значительно увеличились на 77,9 % в 2018 году и на 252,68 % в 2019. Такой колоссальный рост обусловлен получением льготного кредита в 2019 году по программе развития регионального рынка строительных материалов Республики Хакасия на строительство перерабатывающего завода.

Краткосрочные обязательства компании за отчетный период выросли на 101,4 % в 2018 году и 65,26 % в 2019 году. Данный рост краткосрочных обязательств компании обусловлен расширением производства.

Для того, чтобы наглядно оценить структуру бухгалтерского баланса и его динамику изменения структуры необходимо провести вертикальный анализ. таблица 2.2.

Таблица 2.2 Вертикальный анализ бухгалтерского баланса

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение %
1. Внеоборотные активы				

Основные средства	42%	51%	46%	3%
Финансовые вложения	2%	1%	0%	-2%
Отложенные налоговые активы	1%	1%	1%	-1%
Итого по разделу 1	46%	52%	46%	1%
2. Оборотные активы				
Запасы	29%	31%	27%	-2%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0%	2%	2%	1%
Дебиторская задолженность	12%	8%	10%	-2%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0%	0%	0%	0%
Денежные средства и денежные эквиваленты	3%	3%	5%	3%
Прочие оборотные активы	9%	4%	9%	0%
Итого по разделу 2	54%	48%	54%	-1%
Баланс	100%	100%	100%	0%
Пассив				
3. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	6%	7%	6%	0%
Резервный капитал	1%	0%	0%	0%
Нераспределенная прибыль	56%	42%	38%	-18%
Итого по разделу 3	62%	50%	44%	-18%
4. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	5%	5%	24%	19%

Отложенные налоговые обязательства	7%	9%	1%	-6%
Итого по разделу 4	11%	14%	25%	14%
5. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	6%	8%	5%	-1%
Кредиторская задолженность	19%	26%	23%	4%
Оценочные обязательства	2%	2%	4%	2%
Итого по разделу 5	26%	37%	31%	5%
Баланс	100%	100%	100%	0%

Подводя итоги вертикального анализа, можно заметить, что практически все показатели на протяжении 3-х лет не сильно изменяли свою долю, вес, в составе бухгалтерского баланса. Относительно значительные изменения произошли в Нераспределенной прибыли, которая за 3-и года снизилась на 18%. Так же можно заметить, что увеличилась доля долгосрочных обязательств на 14% и Краткосрочных на 5%. Данные изменения говорят, что компания стала больше завесить от своих кредиторов.

Общая динамика бухгалтерского баланса показывает, что компания увеличивает масштабы добычи и переработки полезного ископаемого по большей части за счёт заимствованных финансовых средств. Чтобы определить, насколько компания эффективно и устойчиво работает, рассчитаем коэффициент финансовой устойчивости. [2]

Финансовая устойчивость организации - показатель, который отражает долю собственных средств компании и долгосрочных обязательств к Валюте баланса и рассчитывается по формуле 2.1:

$$K(\text{фy}) = \frac{(\text{Ит3} + \text{Ит4})}{\text{Б}} \quad (2.1)$$

Где Ит3, Ит4 - итог по 3-го и 4-го раздела бухгалтерского баланса соот-

ветственно

Б - Валюта баланса

Таблица 2.3 - Значение коэффициента финансовой устойчивости компании

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
Значение $K_{(фy)}$	0,73	0,63	0,68

Говорить о стабильности компании можно при значении кф. от 0,80 до 0,90. По итогам проведения расчётов видно, что коэффициент финансовой устойчивости компании был лучше в 2017 году, со значением в 0,73 чем в последующих двух годах с значительной просадкой в 2018 году. Компания имеет значения ниже нормы по причине наличия у неё весомых и прогрессирующих краткосрочных обязательств, в 2017 году - 88 244 тыс. руб. с удельным весом в балансе 26,38 %, в 2018 году - 177 724 тыс. руб. с удельным весом в балансе 36,78 % и в 2019 году - 293 706 тыс. руб. с удельным весом в балансе 31,16 %.

За период с 2017 по 2019 год, краткосрочные обязательства увеличились на 205 462 или 232,83 %, в то время как Баланс увеличился, за тот же промежуток на 608 012 или 181,77 %. Эти данные показывают, что динамика роста Баланса компании отстаёт от роста краткосрочных обязательств тем самым, говоря о равномерной тенденции в развитии компании, но есть необходимость обратить внимание на коэффициент финансовой устойчивости и улучшить его за счет снижения краткосрочных обязательств в последующих годах.

Следующий показатель финансовый показатель - ликвидность. Коэффициент ликвидности показывает способность компании отвечать по своим текущим обязательствам за счёт имеющихся оборотных активов. [3] Рассчитывается по формуле

$$K(л) = \frac{OK}{TO} \quad (2.2)$$

где:

$K_{л}$ - коэффициент ликвидности

ОК - размер оборотного капитала

ТО - размер текущих, краткосрочных обязательств

Таблица 2.4 - Значение коэффициента ликвидности баланса компании

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
Значение $K_{(л)}$	2,05	1,30	1,71

Нормативный показатель коэффициента ликвидности находится в диапазоне 1,5-2,5. Отклонения ниже единицы говорят об затруднительном положении компании, и что компания не может погасить свою краткосрочную кредиторскую задолженность за счёт оборотных средств. [4]

Полученные кф. ликвидности компании показывают, что у компании нет проблем с погашением своих краткосрочных обязательств. Только в 2018 году ликвидность активов компании была ниже нормы на 0,2, это связано с тем, что в 2018 году целью компании было приобретение специальной и грузовой техники и эти действия находят отражение в бухгалтерском балансе, увеличение в 2018 году оборотных средств 28,09 %, а внеоборотных на 65,08 %.

Ещё один из коэффициентов - коэффициент деловой активности или оборачиваемость активов. [5] Данный показатель информирует о степени оборачиваемости всех активов, находящихся в распоряжении компании и рассчитывается по следующей формуле:

$$K(оа) = \frac{\text{Выручка}}{\text{Баланс}} \quad (2.3)$$

Таблица 2.5 - Значение коэффициента оборачиваемости активов

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
Значение $K_{(оа)}$	1,39	1,00	0,88

Анализируя динамику изменения $K_{оа}$ заметно, что значение сильно снизилось с 2017-2019 год на 0,51 пункт до значения 0,88, нормативных значений данного коэффициента нет, но можно опираться на среднее значение по отрас-

ли равное диапазону 0,70-0,80. [12] Несмотря на снижение значения K_{oa} компания имеет оборачиваемость активов выше среднего по отрасли. Данное снижение произошло из-за усложнения технологических и экономических процессов и активным вложением финансов в основные средства.

Следующий показатель, который отражает способность и возможность компании рассчитываться по своим долгам, а так же какую зависимость компания имеет от кредиторов. [11] Коэффициент общей платёжеспособности компании рассчитывается по следующей формуле:

$$K(оп) = \frac{ИТ1+ИТ2}{ИТ4+ИТ5} , \quad (2.4)$$

где:

ИТ1 - значение итога по первому разделу

ИТ2 - значение итога по второму разделу

ИТ4 - значение итога по четвертому разделу

ИТ5 - значение итога по пятому разделу

Таблица 2.6 - Значение коэффициента общей платёжеспособности

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
Значение $K_{(оп)}$	2,66	1,98	1,78

Проведение расчётов $K_{оп}$ показало, что компания за анализируемый период начала сильнее зависеть от своих кредиторов. Нормативное значение данного коэффициента 2,00. Так же этот анализируя коэффициент платёжеспособности видим, как изменялась эффективность использования заемных средств в деятельности компании, и она ухудшилась на 0,88, что свидетельствует о замедлении деятельности компании.

Помимо анализа Бухгалтерского баланса, важно провести анализ финансовых результатов. В ходе проведения анализа финансового состояния компании, нужно ответить на следующие вопросы:

1. Увеличивается ли чистая прибыль, быстрее чем выручка?
2. Как изменяется себестоимость относительно изменений выручки?

3. Как изменяется валовая маржа и маржа по чистой прибыли?

Проведя анализ и ответив на эти вопросы можно будет судить о финансовом состоянии компании.

За период с 2017 по 2019 год чистая прибыль компании увеличилась на 142 534 тыс. рублей или 107 %, а выручка за этот же период на 370 485 тыс. рублей или 79,44 %. Превышение роста прибыли над ростом выручки, говорит о том, что в компании за анализируемый период управление активами заметно улучшилось. Анализ динамики себестоимости продаж и выручки, так же это подтверждает, увеличившись на 51,81 % или 190 882 тыс. рублей.

Следующие важные показатели, это показатели рентабельности. Рентабельность продаж (ROS) - показывает сколько процентов прибыли, компания зарабатывает с выручки. Валовая рентабельность (GMP) - показывает, эффективность работы предприятия. Рентабельность основных средств (ROL) - показывает на сколько эффективно используются основные средства.

$$\text{Формула для расчёта валовой рентабельности } GMP = \frac{GP}{TR} \quad (2.5),$$

где:

GP - валовая прибыль компании

TR - выручка компании

$$\text{Формула для расчёта рентабельности продаж } ROS = \frac{ЧП}{TR} \quad (2.6),$$

где:

ЧП - чистая прибыль компании

TR - то же, что и в формуле (2.5)

$$\text{Формула для расчёта рентабельности основных средств } ROL = \frac{ЧП}{ОС} \quad (2.7),$$

где:

ЧП - то же, что и в формуле (2.6)

ОС - основные средства компании

Таблица 2.7 - Показатели рентабельности компании

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
Валовая рентабельность	54,54%	55,65%	61,53%
Рентабельность продаж	28,56%	24,04%	32,95%
Рентабельность основных средств	93,77%	47,93%	64,19%

Анализируя данные Таблицы 2.7, можно заметить что валовая рентабельность увеличилась на 6,99 % и рентабельность продаж на 4,39 %, эти данные свидетельствуют о повышении эффективности предприятия. Рентабельность основных средств снизилась на 29,58 %, это связано с тем, что процесс добычи и переработки гипса является фондоемким. В период с 2017 по 2019 год компания отказывалась от аренды спецтехники и приобретала её в собственность. Помимо приобретений техники, компания приобрела дополнительное оборудование для более глубокой переработки сырья.

2.3 Анализ внутренней и внешней среды предприятия

Проведя анализ финансовых показателей компании необходимо так же провести анализ внутренней и внешней среды предприятия используя методы, которые были описаны выше, а именно SWOT - анализ, в котором рассмотрим сильные, слабые стороны компании и её возможности и угрозы. Анализ внешней среды предприятия будет проведен с помощью PESTEL - анализа, в котором будут рассмотрены, политические, экономические, социальные, технологические, правовые и природные факторы.

Начиная проводить SWOT - анализ необходимо определиться с направлением, очередностью исследования. Прежде всего, будет проведен анализ: экономического состояния, кадровое, маркетинговое, добывающие факторы и факторы переработки гипса, организационная культура и преимущества перед конкурентами.

Таблица 2.8 - Анализ сильных и слабых сторон компании

Предмет анализа	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Экономическое состояние компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий темп роста внеоборотных активов (более 65% ежегодно) 2. Высокий темп роста оборотных активов (в среднем на 69% в год) 3. Увеличение продаж 4. Нарастивание позиций на местном рынке 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрое увеличение долговой нагрузки 2. Снижение финансовой устойчивости 3. Снижение ликвидности баланса 4. Снижение деловой активности 5. Снижение платёжеспособности
2. Кадровое состояние компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая текучесть кадров 2. Высокая заработная плата 3. Наличие квалифицированных специалистов в управлении 4. Ежегодные повышения квалификации сотрудников 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное количество персонала в подразделениях
3. Маркетинговое состояние компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подтвержденное сертификатами качество реализуемых товаров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие маркетинговых исследований 2. Низкое вложение в маркетинговое продвижение 3. Отсутствие рекламных компаний
4. Добыча и переработка гипса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение объемов добычи и переработки 2. Наличие с собственности карьера 3. Использование в добычи гипса собственной техники 4. Наличие и использование современных средств обработки сырья 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затрудненный подъезд к карьере
5. Организационная культура компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приоритет компании в Высоком качестве производи- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Относительно медленная скорость принятия и согла-

	<p>мой продукции</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Индивидуальный подход и условия к каждому покупателю и поставщику 3. Хороший рабочий коллектив 	<p>сование рабочих вопросов с руководством, не отлажен процесс взаимодействия</p>
<p>6. Преимущества и недостатки компании перед конкурентами</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лучшее логистическое местоположение, минимальные транспортные расходы 2. Наличие собственной сырьевой базы 3. Более низкие цены, при одинаковом качестве продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие наработанной базы клиентов 2. Отсутствие крепкого бренда на рынке

Возможности компании ООО "ОНИКС"

Одну из главных возможностей компании на рынке производителей строительных материалов в Республике Хакасия можно отметить, как положительную динамику строительства новых жилых домов так и общественных объектов. На стремительно растущем рынке есть все предпосылки для укрепления позиций организации, как на текущем рынке строительных материалов, так и в соседних регионах.

Наличие ещё одной возможности для дополнительного вида деятельности может рассматриваться - строительная. Имея в собственности полный цикл переработки гипса в строительные материалы строительная отрасль является привлекательной вследствие низкой себестоимостью материалов.

К угрозам, которые могут воздействовать на компанию можно отнести факторы перенасыщения рынка или падения спроса в случае затяжного экономического кризиса. В случае развития таких событий, чтобы компании остаться платёжеспособной и пережить тяжелые времена, она будет вынуждена оперативно погасить свои долги перед кредиторами, чтобы уменьшить долговую нагрузку.

Так же имеет место быть угроза сильной конкуренции со стороны соседнего региона Красноярского края. Угроза может заключаться в том, что по сговору между конкурентами и крупнейшими дистрибьюторами может быть отказано в продаже и распространении продукции выпускаемой ООО "ОНИКС" в пользу продукции крупных конкурентов, которая долгое время продавалась через сети. Это развитие событий имеет место быть, поэтому необходимо провести ряд действий, который могли бы минимизировать возможность сговора. Первое - нужно диверсифицировать рынки сбыта и увеличить количество дистрибьюторов. Второе - необходимо поддерживать отношения с уже существующими партнёрами.

Подводя итог SWOT - анализа можно сказать, что у компании ООО "ОНИКС" в равном количестве присутствуют, как сильные так, и слабые стороны. Зная свои недостатки, можно работать над их устранением. Зная сильные стороны, нужно сохранять их и приобретать новые.

Что касается возможностей, то их надо реализовывать, потому что они открывают новое будущее для компании, и большие перспективы для роста компании в целом.

Реализуя возможности и продолжая заниматься основной деятельностью организации важно не забывать о угрозах. Чтобы минимизировать риск возникновения описанных угроз и появления новых, нужно при планировании и стратегическом прогнозировании знать все прогнозируемые угрозы, а так же быть готовым к новым и неожиданным проблемам и иметь резерв активов, чтобы оперативно решать проблемы.

Внутренняя среда является важной составляющей компании. С ростом организации, как в численности, так и в объемах продаж, добычи и переработки необходимо осознавать, что увеличивается и роль внешних факторов влияющих или имеющих возможность оказать существенное влияние, факторов. Чтобы компания была готова к адаптации в случае изменений факторов, конъюнктуры рынка, она обязана проводить анализ внешней среды, которая воздействует на организацию. Для анализа будет использован PESTEL - анализ, который

был описан в 1-ой части ВКР.

Политические факторы, которые могут оказать влияние на деятельность компании:

1. Изменение налоговой ставки, НДС с 18% до 20% с 2019 года, так же не исключена вероятность повышения налоговых ставок в будущем
2. Введение ограничений на ввоз иностранных материалов или их компонентов, а так же оборудования.

Экономические факторы, которые могут оказать влияние на деятельность компании:

1. Повышение ключевой ставки.
2. Падение деловой активности в строительной сфере.
3. Падение потребительского спроса со стороны физических лиц.
4. Колебания цен на строительные товары.

Социальные факторы имеют низкий уровень влияния на исследуемый тип организации, поэтому в данном случае он не анализируется.

Технологические факторы, которые могут оказать влияние на деятельность компании:

1. Появление новых технологий добычи гипса
2. Появление новых технологий переработки гипса
3. Появление новых составляющих для строительных материалов
4. Научные открытия, которые могут тем или иным способом оказать влияния на добывающую отрасль, в частности на гипсодобывающие предприятия

Правовые факторы, которые могут оказать влияние на деятельность компании:

1. Принятие новых законов о здоровье и безопасности и прочие изменения Трудового кодекса, которые ужесточат текущие требования к организациям.
2. Принятие законов, касающихся добычи полезных ископаемых и в целом изменения законодательства

Факторы окружающей среды, которые могут оказать влияние на деятельность компании:

1. Погода и время года являются одними из главных факторов определяющих объем добычи гипса. В зимнее время года и ранней весной темпы добычи полезного ископаемого не так велики, как летом. Это связано с тем, что зимой на территории Республики Хакасия земли промерзают, и становится труднее его добыча. Так же в дождливую погоду деятельность может приостанавливаться, в зависимости от интенсивности осадков. Потому что в стадии переработки есть этап, на котором высушивают гипс, таким образом, чем влажнее гипс, тем больше ресурсов уходит на его сушку.

Подводя итоги анализа внутренних и внешних факторов, которые оказывают или могут оказывать влияние на ООО "ОНИКС", важно отметить, что проводить анализ и отслеживать факторы необходимо для принятия управленческих решений, а так же для отслеживания и контролирования рисков.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И ПОСТРОЕНИЕ ПРОГНОЗОВ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "ОНИКС"

3.1 Стратегическое планирование развития компании

Стратегическое планирование, большей частью является творческим процессом, который так же должен включать в себя много опыта, знаний и умений. Навыки анализа данных, финансовых и не финансовых, а так же умение синтезировать результаты анализа и прогнозов, помогут в успешном планировании развитии компании.

При построении стратегических планов компании будет использован метод созданный И. Ансоффом, за информационную основу будут взяты данные прогнозов развития компания составленные в главе 3.1. Срок, на который будет планироваться деятельность компании, составляет 1-2 года.

В первую очередь, перед началом построения планов, необходимо определиться с целями компании. Целью деятельности любой коммерческой компании является получение прибыли, следовательно должны быть поставлены цели, которые могли бы её увеличить. Кроме увеличения прибыли, компания так же должна заботиться о других показателях, чтобы уверенно расти.

Исходя из данных проведения SWOT анализа, можно составить перечень целей, которых нужно достичь, чтобы улучшить деятельность компании в целом. Цели можно разделить на:

1. Диверсификацию рисков, в которые входит:
 - открытие новых смежных подразделений по строительству
 - открытие собственных розничных магазинов по продаже строительных материалов
2. Экономическое развитие включает в себя:
 - увеличение оборачиваемости активов
 - увеличение продаж

3. Стратегическое развитие

- укрепление позиций на местном рынке
- выход на рынки строительных материалов в соседние регионы

4. Развитие добычи и переработки

- внедрение новых технологий в добычу и переработку гипса
- постепенное введение роботизированных систем на производство
- улучшение дороги подъезда к карьере
- увеличение добычи и переработки гипса

5. Прочие цели

- развитие маркетингового направления компании
- открытие инвестиционного подразделения для инвестирования свободных денежных средств

Многие цели, очень тесно между собой связаны. Достижение одной из таких целей, частично или практически в полной мере может выполнить другую цель. После определения целей компании необходимо оценить ресурсный потенциал. В 2019 году чистая прибыль компании составила 275 751 тыс. рублей, а в 2020 году прогнозируется прибыль в размере 187 895 тыс. рублей. Основываясь на этих данных можно распределить бюджет среди целей.

Перед составлением стратегических планов, нужно дать оценку окружающей деловой среде. В первом полугодии 2020 года наблюдался значительное замедление деловой активности повсеместно из-за введения ограничений. По прогнозам ожидается оживление деловой активности, продолжение и увеличение количества строительства на территории Республики Хакасия, т.к. основным периодом строительства является теплое время года. В этот период необходимо активно заниматься сбытом строительной продукции.

В первую очередь рекомендуется выполнять те цели, выполнение которых, положительно скажется на ведении основной деятельности компании.

Имея большое количество запасов, по прогнозам на 2020 год в размере 358 000 тыс. рублей, необходимо задуматься над улучшением сбыта, как сырья, так и готовой продукции. Поэтому важно, как искать партнёров в соседних регионах, для увеличения продаж, так и развивать собственную сеть по продаже строительных материалов на территории Республики Хакасия, а затем сеть по соседним регионам. Для открытия точек розничной продаже требуется строительство больших торговых точек, в этом может помочь открытие ещё одного направления - строительства. Таким образом, самостоятельно строя для собственных нужд торговые магазины и склады, по большей части, за счет собственных материалов и техники, можно сэкономить большое количество денежных средств компании. Реализация этих планов может продлиться 5-6 лет, так как строительство это не быстрый процесс, кроме того затратный. Рекомендуется реинвестировать в реализацию этих проектов большую часть прибыли компании, так как это вложение принесет максимальную экономическую выгоду. Реализуя этот проект, параллельно будут решаться вопросы по увеличению оборачиваемости активов, по увеличению продаж и укреплению позиций на местном рынке.

Прибыль от реализации проекта по развитию собственной сети продаж строительных материалов представлена в таблице 3.5. За основу расчёта взят средний показатель стоимости готового помещения 1 кв. м. \approx 24 000 рублей и прочие расходы в количестве на 1 кв.м. \approx 50 000 рублей

Таблица 3.1 - Объемы затрат и прибыль от строительства розничной сети

Год	Кв. метры торговых и складских помещений	Затраты на строительство (млн. рублей)	Прочие расходы (млн. рублей)	Прибыль (млн. рублей)
2021	1 860 кв.м.	44,64	93	27,20
2022	860 кв.м.	20,64	43	10,4

2023	1 320 кв.м.	31,68	66	18,5
2024	2 740 кв.м.	65,76	137	52
Итого	6 780 кв.м.	162,72	339	

В таблице приведен план по объемам строительства розничной сети строительных магазинов. В первой колонке прописан год, во второй - количество введенных площадей в эксплуатацию, в третьей - расходы на строительство, в четвертой - прочие расходы, к которым относятся закупка торгового оборудования, закупка прочих строительных материалов для широты ассортимента и прочие расходы. В пятой колонке указана ожидаемая прибыль от открытых магазинов и складов в году. Анализ таблицы 13 говорит о том, что за 4 года с 2021 по 2024 год планируется построить и ввести в эксплуатацию торговых и складских помещений 6 780 кв.м., затратив на строительство и закупку дополнительных товаров 501,72 тыс. рублей. Применим формулу чистого дисконтированного дохода (NPV), которая рассчитывается по формуле:

$$NPV = -IC + \sum \frac{CF_t}{(1+D)^t} \quad (3.1)$$

где IC - затраты на реализацию проекта

CF - денежный поток

t - временной период

Уточним данные для формулы 3.1:

Временной период t будет равен 10 годам

Ставка дисконтирования будет составлять 5 %

NPV = 59,49 млн. рублей, полученные данные говорят, что у данного проекта есть инвестиционная привлекательность.

При допущении, что строительство начинается в начале года и полностью заканчивается в конце, с подготовкой магазина и начинает работу с начала сле-

дующего года. Проведем расчёт окупаемости реализации данного проекта путём дисконтирования по формуле: $DPP = -IC + \sum \frac{CF_t}{(1+D)^t} \geq I_0$ (3.2)

где I_0 - начальные вложения в проект

При подстановке данных в формулу 3.2 получим $t = 8$, то есть, проект окупится за 8 лет

Таблица 3.2 - Расчёт окупаемости от строительства розничной сети

Год	Расходы	Расходы накопленным эффектом	Чистая прибыль	Прибыль накопленным эффектом
2021	137,64	137,64	0	0
2022	63,64	201,28	27,20	27,20
2023	97,68	298,96	37,60	64,8
2024	202,76	501,72	56,1	120,9
2025	0	501,72	108,1	229
2026	0	501,72	110	339
2027	0	501,72	110	454
2028	0	501,72	110	564

Таким образом, при прочих равных условиях и благоприятном стечении обстоятельств, проект окупится через 8 лет и будет приносить компании дополнительную прибыль в размере 110 мл. рублей ежегодно.

Совместно со строительством собственной розничной сети сбыта, рекомендуется развивать маркетинговое направление компании для популяризации бренда и узнаваемости продуктов.

Одновременно с увеличением продаж компании, необходимо увеличивать добычу и переработку гипса путем внедрения новых технологий в добыче и переработки гипса, постепенным введением роботизированных и автоматизированных систем, циклов на производство и улучшение качества дорожного покрытия на подъездах к карьере. Проведем расчёт планируемых затрат и экономического эффекта от реализации этих планов.

Таблица 3.3 - Расчёт затрат и экономической прибыли от улучшения технологий добычи и переработки гипса и улучшения дороги.

Планируемые действия	Планируемые расходы	Прогнозируемая прибыль в год	Окупаемость
Улучшение качества дорожного покрытия на подъездах к карьере	30 млн. рублей	20 млн. рублей	1,5 года
Внедрение автоматизированных систем на производство	300 млн. рублей	46 млн. рублей	6,5 лет
Внедрение новых технологий	200 млн. рублей	40 млн. рублей	5 лет

При улучшении качества дорожного покрытия на подъездах к карьере, можно увеличить количество доставленного гипса на переработку, до 30 %, что очень благоприятно скажется на финансовом состоянии компании и принесёт максимальную выгоду из всех предложенных мер по развитию. Реинвестируя прибыль компании в внедрение автоматизированных систем и новых технологий на производство, может увеличить прибыль компании на 86 млн. рублей в год. Таким образом, реализуя данные цели, затраты компании составят 530 млн. рублей, а ежегодная дополнительная прибыль увеличится на 106 млн. рублей.

Параллельно с укреплениями позиций на территории Республики Хакасия, рекомендуется развивать рынки сбыта на территории соседних регионов.

Выполнять эти программы возможно за собственные средства, но в этом случае выполнение всех поставленных целей займет большое количество времени. Для выполнения целей рекомендуется привлекать государственные субсидии или получать льготные кредиты.

После открытия сетей по розничной продаже строительных материалов, улучшения и увеличения объемов добычи и переработки и укрупнения бизнеса в целом, рекомендуется открыть финансово-инвестиционное подразделение, которое бы занималось распределением денежных средств внутри компании, а так же инвестированием свободных денежных средств.

3.2 Прогнозирование изменения основных финансовых и экономических показателей компании

На основе данных из проведенных анализов во 2-ой главе можно спрогнозировать изменение основных финансовых и экономических показателей.

Прежде чем произвести прогноз финансового состояния компании на 2020 год, необходимо проанализировать состояние Российской экономики, в частности Республики Хакасия.

По официальному прогнозу Центрального Банка Российской Федерации, снижение ВВП в 2020 году ожидается на уровне 6%. [16]. Данное снижение говорит о замедлении экономики России в целом. Причиной данного снижения является частичная или полная приостановка деятельности организаций на всей территории страны из-за введения карантина.

По данным Министерства финансов за первую половину 2020 года, обрабатывающая отрасль пострадала на 10%, вследствие падения спроса со стороны смежных отраслей. Так же отрасль по добыче полезных ископаемых показала отрицательные значения на уровне 3,2% [18]. В связи с сложившимися обстоя-

тельствами, добыча и переработка гипса, компании ООО "ОНИКС", в первой половине 2020 уменьшилась.

Составляя прогнозы по финансовым показателям необходимо предположить, как компания будет реагировать на сложившуюся обстановку в 2020 году. Строя прогноз, будем отталкиваться от возможных приоритетов и действий руководящих компанией лиц. В первую очередь в связи с уменьшением объемов добычи и переработки гипса, можно предположить, что и уменьшится спрос на строительные материалы из-за повсеместных ограничительных мер. Первыми шагами в текущей ситуации является сокращение расходов, уменьшение краткосрочных займов и увеличение финансовых вложений за счёт свободных денежных средств.

Построим таблицу с данными бухгалтерского баланса и таблицу с результатами финансовой деятельности за 2017-2019 год и спрогнозируем их изменение на 2020 год используя трендовый метод прогнозирования, принимая во внимание особенность 2020 года и выбранную стратегию. При построении прогноза использовался трендовый метод с учётом

Таблица 3.4 - Прогноз изменения бухгалтерского баланса

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	Изменение 2020 к 2019
1. Внеоборотные активы					
Основные средства	142 056	245 485	429 540	467 124	8,75%
Финансовые вложения	6 845	2 654	2 588	4 972	92,11%
Отложенные налоговые активы	4 568	5 211	5 911	6 490	9,8%
Итого по разделу	153 469	253 350	438 039	478 586	9,25%
2. Оборотные активы					
Запасы	98 547	150 025	254 491	358 210	40,75%
Налог на добавленную	1 590	8 470	17 541	6 861	-60,88%

стоимость по приобретенным ценностям					
Дебиторская задолженность	41 741	40 593	95 977	52 439	-45,36%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 500	0	1 300	38 530	2 863,84%
Денежные средства и денежные эквиваленты	8 974	15 294	49 920	19 847	-60,24%
Прочие оборотные активы	28 660	17 485	85 205	24 641	-71,08%
Итого по разделу 2	181 012	231 867	504 454	500 528	-0,77%
Баланс	334 481	485 217	942 493	979 114	3,88%
Пассив					
3. Капитал и резервы					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	20 000	35 000	55 400	54 400	0
Резервный капитал	2 220	2 220	3 220	0	-100%
Нераспределенная прибыль	186 541	203 907	356 101	460 391	29,28%
Итого по разделу 3	208 761	241 127	414 721	514 791	24,12%
4. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	15 545	24 412	227 009	235 940	3,93%
Отложенные налоговые обязательства	21 931	41 954	7 057	15 731	122,91%
Итого по разделу 4	37 476	66 366	234 066	251 671	7,52%
5. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	18 542	39 502	44 986	29 710	-33,95%
Кредиторская задолженность	62 722	126 152	213 100	173 617	-18,52%

Оценочные обязательства	6 980	12 070	35 620	9 325	-73,82
Итого по разделу 5	88 244	177 724	293 706	212 652	-27,59%
Баланс	334 481	485 217	942 493	979 114	3,88%

Проводя предварительный анализ, прогнозируемых значений бухгалтерского баланса важно отметить, что в 2020 году, повторить предыдущий рост компании прошлых годов, воплотить не удастся. С большой долей вероятности можно утверждать, что изменение бухгалтерского баланса будет в диапазоне от -5 % до +5 %, в нашем случае прогнозируется рост баланса на 3,88 % на основании прогноза.

Весомые изменения прогнозируются в Запасах компании, на 40,75 %, это связано с тем, что из-за общей негативной ситуации в экономике, крупные дистрибьюторские сети по продажам строительных материалов, частично или полностью приостанавливали свою деятельность. Так же прогнозируется значительные изменения в дебиторской задолженности на -45,36 %, связано с тем, что покупатели в 2020 году рассчитаются за поставки товаров и не прогнозируется крупных продаж с отсрочками. Самое крупное увеличение во всём балансе прогнозируется по Финансовым вложениям, которые возможно увеличатся в процентном соотношении к прошлому году на 2863,84 %, с 1 300 тыс. рублей до 38 530 тыс. рублей. Объяснить это можно тем, что все свободные денежные средства, которые уменьшились на 60,24 %, и которые не могут принести большей экономической выгоды в текущем году, будут реинвестированы. Анализируя прогноз пассивов, важно отметить возможное снижение краткосрочных обязательств на 27,59%, это связано в первую очередь с установкой компании на снижение краткосрочной задолженности.

Таблица 3.5 - Прогноз изменения финансовых результатов компании

Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год	Прогноз на 2020 год	Прогноз на 2020 год в %

Выручка	466 352	489 376	836 837	649 061	-22,43%
Выручка отражается за минусом НДС, акцизов.					
Себестоимость продаж	(211 978)	(217 032)	(321 860)	(263 190)	-18,22%
Валовая прибыль (убыток)	254 374	272 344	514 977	385 871	-25,07%
Коммерческие расходы	(45 713)	(49 834)	(84 070)	(65 370)	-22,24%
Управленческие расходы	(24 215)	(27 447)	(31 254)	(28 640)	-8,36%
Прибыль (убыток) от продаж	184 446	195 063	399 653	291 861	-26,97%
Проценты к получению	5 478	6 872	4 652	9 519	104,62%
Проценты к уплате	(15 391)	(26 420)	(54 562)	(46 290)	-15,16%
Прочие доходы	35 128	41 094	38 589	23 018	-40,35%
Прочие расходы	(21 502)	(35 770)	(31 593)	(22 575)	-28,54%
Прибыль (убыток) до налогообложения	188 159	180 839	356 739	255 533	-28,36%
Текущий налог на прибыль	(40 180)	(40 027)	(70 796)	(48 462)	-31,54%
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(4 241)	(2 459)	(7 245)	(5 309)	-26,72%
Изменение отложенных налоговых	13 254	24 245	5 947	16 251	173,26%

обязательств					
Изменение отложенных налоговых активов	2 189	2 864	1 719	2 069	20,36%
Прочее	544	697	1 281	315	-75,40%
Чистая прибыль (убыток)	133 217	117 669	275 751	187 895	-31,86%

Опираясь на условия составления прогнозов и все факторы, которые могут или влияют на компанию, указанные перед началом прогнозирования Бухгалтерского баланса, был составлен прогноз изменения финансовых результатов компании.

Прогнозируемое снижение спроса и медлительное его восстановление сильно может изменить финансовое состояние компании. На фоне падения выручки на 22,43 % снижаются все показатели прибыли, и итоговая, Чистая прибыль компании за 2020 год ожидается в размере 187 895 тыс. рублей, что на 31,8 % ниже прошлого года.

Придерживаясь политики по снижению расходов, компания может снизить показатели коммерческих и управленческих расходов на -22,24 % и -8,36 % соответственно. Помимо сокращений расходов в прогнозах компании стоит цель в уменьшении краткосрочных обязательств и увеличении финансовых вложений, и вследствие этого уменьшения процентов к уплате на -15,16 %, и рост вложений на 104,62 % относительно прошлого года.

Имея спрогнозированные данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, можно провести расчёт показателей рентабельности (Таблица 3.6) и (Таблица 3.7)

Таблица 3.6 - Прогноз изменения показателей рентабельности на 2020 год

Наименование коэффициента	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
Валовая рентабельность	54,54%	55,65%	61,53%	59,45%

Рентабельность продаж	28,56%	24,04%	32,95%	28,94%
Рентабельность основных средств	93,77%	47,93%	64,19%	40,22%

Таблица 3.7 - Прогноз изменения экономических коэффициентов компании на 2020 год

Наименование коэффициента	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год
Значение $K_{(фy)}$	0,73	0,63	0,68	0,78
Значение $K_{(л)}$	2,05	1,30	1,71	2,35
Значение $K_{(oa)}$	1,39	1,00	0,88	0,66
Значение $K_{(оп)}$	2,66	1,98	1,78	2,10

Анализируя прогнозируемые показатели рентабельности, можно заметить, что все значения снизились относительно 2019 года, Валовая рентабельность снизилась на -1,9 %, Рентабельность продаж на -4,01 и Рентабельность основных средств оказалась более чувствительна и снизилась на 23,97 %, ниже минимума 2018 года. Данная динамика прогнозируемого снижения показателей рентабельности сильно коррелирует с Выручкой и Чистой прибылью организации, следовательно из-за снижение финансовой отчётности компании, следом ухудшаются показатели рентабельности.

Прогнозы по изменениям экономических коэффициентов компании на 2020 год, 4 - коэффициента показывают значительное улучшение финансового состояния компании по сравнению с предыдущим годом. Значение $K_{(фy)}$ выросло на 0,10, так же сильно выросло значение $K_{(л)}$ на 0,64, такое резкое изменение произошло из-за одновременного увеличения запасов и уменьшения краткосрочных обязательств компании. Остальные коэффициенты так же выросли, общей платёжеспособности на 0,32 и платёжеспособности за счет своих средств на 0,32 имея значение в 1,10. Единственный, из рассчитываемых коэффициентов уменьшился, это значение оборотных активов, так как этот коэффициент напрямую зависит от выручки компании, которая в прогнозируемом периоде

уменьшилась.

Подводя общий итог прогнозирования экономического состояния компании на 2020 год, можно отметить, что развитие компании и её темпы роста значительно замедлятся из-за влияния внешних факторов. В целом, при снижении активности предприятия, можно улучшить финансовое состояние компании, путем принятия комплекса управленческих и стратегических мер, по управлению активами. Поэтому, при грамотном управлении, можно улучшить показатели экономических коэффициентов, которые были спрогнозированы, несмотря на внешние угрозы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе было уделено внимание аспектам прогнозирования и стратегического планирования с теоретической и с практической сторон. Целью написания данной работы было составление прогнозов и создание стратегического плана развития компании.

В теоретической части были рассмотрены методы прогнозирования и планирования, методы анализа данных. Так же была рассмотрена разница и значимость прогнозирования и планирования.

В работе для проведения анализов, построения прогнозов и планов развития, были взяты информационные источники являются «Бухгалтерский баланс» (форма №1) и «Отчет о прибылях и убытках» (форма №2).

Во второй части был проведен анализ финансового состояния компании ООО «ОНИКС» . В процессе анализа были выявлены следующие негативные моменты:

- Быстрое увеличение долговой нагрузки, оно связано с тем, что компанией были получены льготные кредиты по государственной программе.
- Уменьшение таких коэффициентов, как финансовой устойчивости, ликвидности, оборачиваемости активов и общей платёжеспособности

К позитивным экономическим характеристикам, проведенного анализа можно отнести:

- Значительный рост выручки компании на 79,44% за 2017-2019 года
- Уверенный рост чистой прибыли на 107% за тот же период
- Улучшение управление активами компании

В качестве основных источников финансирования компания использует: чистую (нераспределенную) прибыль долгосрочные и краткосрочные денежные средства.

Анализ внешний факторов, оказывающих влияние на компанию показал, что есть возможность перенасыщения рынка или падения спроса в случае за-

тяжного экономического кризиса, а так же зависимость от экономической и деловой активности строительного сектора. Анализ сильных и слабых сторон показал, над чем компании в ближайшее время нужно работать, чтобы укрепиться на рынке строительных материалов.

В третьей части работы был составлен прогноз развития компании ООО «ОНИКС» и её основных экономических показателей и предложены планы развития. Важно отметить, при составлении прогнозов экономических показателей на 2020 год, значительное влияние кризиса в начале года, связанного с повсеместными ограничительными мерами деятельности компаний. Основная политика и направление деятельности на прогнозируемый год - снижение зависимости от кредиторов и увеличение финансовых вложений свободных денежных средств.

Подводя итоги прогнозов изменения экономического состояния компании, важно отметить, что возможно не будет такого же сильного роста, как в предыдущих годах, но будет наблюдаться значительное улучшение финансового состояния компании, за счёт уменьшения заимствованных средств и увеличения финансовых вложений.

Так же были предложены планы по развитию компании в различных сферах, в частности строительной и в розничной торговле, а так же проекты, выполнение которых, могло бы увеличить прибыль компании, в частности улучшение качества дорожного покрытия на подъездах к карьере, внедрение автоматизированных систем на производство и внедрение новых технологий. Исходя из просчитанных коэффициентов дисконтирования доходов предлагаемых проектов - можно сделать вывод о рентабельности проектов и принятию их на

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – Москва : ДИС, 2006. – 128с. – Текст: непосредственный
2. Балабанов, И.Т. Финансовый менеджмент : учебник / И.Т. Балабанов, Т.Б. Крылова. – Москва: Перспектива, 2010. - 656 с. – Текст: непосредственный
3. Вотякова Л.Р. Экономико-математические методы лабораторный практикум— Нижнекамск 2014 — 120 с. – Текст: непосредственный
4. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова., — Москва: «Дело и Сервис», 2011. — 368 с. – Текст: непосредственный
5. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебное пособие / В. В. Ковалев. – 3-е изд. – М. : «Проспект», 2014. – 56 с. – Текст: непосредственный
6. Лебедева И.М. Макроэкономическое планирование и прогнозирование/ Федорова А.Ю.. — Санкт-Петербург 2016 57 с. – Текст: непосредственный
7. Лысоченко А.А.,. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. — Ростов н/Д.: Содействие—XXI век, 2016. — 420 с. – Текст: непосредственный
8. Минцберг Г., Школы стратегий / Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. — СПб.: Из-во «Питер», 2000. – Текст: непосредственный
9. Петрова А. Н. Стратегический менеджмент, 2005. — 496 с. – Текст: непосредственный
10. Стейнер Г.А. Стратегическое планирование: Что должен знать каждый менеджер — Нью-Йорк, Free Press, 1979 — 383 с. – Текст: непосредственный
11. Чернова, В. Э. Анализ финансового состояния предприятия: учебное пособие / В. Э. Чернова, Т. В. Шмулевич. – СПб., 2011. – 95 с. – Текст: непосредственный
12. Четыркин, Е. М. Методы финансовых и коммерческих расчетов / Е. М. Четыркин. – М. : «Дело», 2013. – 320 с. – Текст: непосредственный
13. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. - Москва : Центральный институт труда, 1923. - 122, – Текст: непосредственный

14. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник – 7-е изд., испр. и доп. – Москва, 2016. – Текст: непосредственный

15. Отчет Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Республики Хакасия по итогам работы за 2019 год – Текст: электронный // Правительство Республики Хакасия: официальный сайт. - 2020. - URL: <https://r-19.ru/authorities/ministry-of-construction-housing-and-utilities/docs/2507/> (дата обращения: 20.03.2020).

16. РБК — ЦБ подготовил первый официальный прогноз падения ВВП России в 2020 году – Текст: электронный // РосБизнесКонсалтинг: официальный сайт. - 2020. - URL: <https://www.rbc.ru/economics/24/04/2020/5ea19aff9a7947282c785981> (дата обращения: 25.04.2020).

17. Википедия. Планирование на предприятии – Текст: электронный // Википедия: официальный сайт. - 2020. - URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Планирование_на_предприятии (дата обращения: 21.02.2020).

18. Отчет Министерства экономического развития Российской Федерации о динамике промышленного производства май 2020 – Текст: электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. - 2020. - URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/cd5f022ea67a390179e34f08db68e58e/20200522_.pdf (дата обращения: 25.05.2020).

19. Об Участках недр местного значения: фед. закон от 30.11.2011 N 364-ФЗ (ред. от 14.10.2014) "О внесении изменений в Закон Российской Федерации "О недрах" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" // – Текст: электронный // Консультант Плюс: официальный сайт. - 2020. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122350/3d0cac60971a511280cbba229d9b6329c07731f7/#dst100010

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2019 г.

				<i>Коды</i>
Форма по ОКУД				0710001
Дата (число, месяц, год)	31	12	2019	
Организация Общество с ограниченной ответственностью "ОНИКС"	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			1901085925
Вид экономической деятельности Добыча и первичная обработка известняка и гипсового камня	по ОКВЭД			08.11
Организационно-правовая форма собственности Общества с ограниченной ответственностью	Д			12300 16
/ Частная	по ОКПОФ / ОКФС			
	по ОКЕИ			384
Единица измерения: в тыс. рублей				
Местонахождение (адрес)				
655017, Республика Хакасия, город Абакан, ул. Молодежный квартал 4Ж.				

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	429 540	245 485	142 056
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	2 588	2 654	6 845
	Отложенные налоговые активы	1180	5 911	5 211	4 568
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	438 039	253 350	153 469
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	254 491	150 025	98 547
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	17 541	8 470	1 590
	Дебиторская задолженность	1230	95 977	40 593	41 741
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 300	0	1 500
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	49 920	15 294	8 974
	Прочие оборотные активы	1260	85 205	17 485	28 660
	Итого по разделу II	1200	504 454	231 867	181 012
	БАЛАНС	1600	942 493	485 217	334 481

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	ПАССИВ		55 400	35 000	20 000
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310			.
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	3 220	2 220	2 220
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	356 101	203 907	186 541
	Итого по разделу III	1300	414 721	241 127	208 761
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		227 009	24 412	15 545
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420	7 057	41 954	21 931
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	234 066	66 366	37 476
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		44 986	39 502	18 542
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	213 100	126 152	62 722
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	35 620	12 070	6 980
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	293 706	177 724	88 244
	БАЛАНС	1700	942 493	485 217	334 481

Руководитель  (подпись)

Гретнёв А. А.
(расшифровка подписи)

13 февраля 2020



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

		<i>Коды</i>		
		0710001		
		31	12	2019
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "ОНИКС"	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 1901085925		
Вид экономической деятельности	Добыча и первичная обработка известняка и гипсового камня	по ОКВЭД 08.11		
Организационно-правовая форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью / Частная	Д 12300 16		
		по ОКОПФ / ОКФС		
		по ОКЕИ 384		
Единица измерения:	в тыс. рублей			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	836 837	489 376	466 352
	Себестоимость продаж	2120	(321 860)	(217 032)	(211 978)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	514 977	272 344	254 374
	Коммерческие расходы	2210	(84 070)	(49 834)	(45 713)
	Управленческие расходы	2220	(31 254)	(27 447)	(24 215)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	399 653	195 063	184 446
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
	Проценты к получению	2320	4 652	6 872	5 478
	Проценты к уплате	2330	(54 562)	(26 420)	(15 391)
	Прочие доходы	2340	38 589	41 094	35 128
	Прочие расходы	2350	(31 593)	(35 770)	(21 502)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	356 739	180 839	188 159
	Текущий налог на прибыль	2410	(70 796)	(40 027)	(40 180)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(7 245)	(2 459)	(4 241)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	5 947	24 245	13 254
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	1 719	2 864	2 189
	Прочее	2460	1 281	697	544
	Чистая прибыль (убыток)	2400	275 751	117 669	133 217

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	-	-	-
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	-

Руководитель  (подпись)

Гретнёв А. А.
(расшифровка подписи)

13 февраля 2020



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Список используемых источников 19 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___» _____ 2020 г.
дата

подпись

Авдеев Вадим Сергеевич
(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Хакасский Технический Институт – ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
Экономики и Менеджмента
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



Т.Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия

«Ad» 07 2020г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код - наименование направления

Методы прогнозирования и стратегического планирования предприятия
на примере ООО "ОНИКС"

тема работы

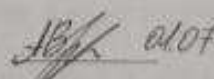
Руководитель



Прокопьева Е.Л.

подпись, дата

Студент 76-1,



Авдеев В.С.


подпись, дата

Абакан 2020

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Методы прогнозирования и стратегического планирования предприятия на примере ООО "ОНИКС"

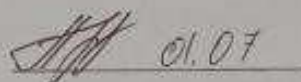
Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела


подпись, дата

Прокопьева Е.Д.
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела


подпись, дата

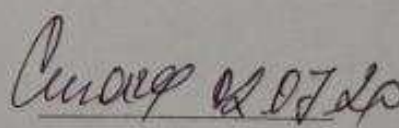
Прокопьева Е.Д.
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела


подпись, дата

Прокопьева Е.Д.
инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

Сигачева Н.Д.
инициалы, фамилия