

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Шаралдаева Арюна Баянжаргаловна**

*доцент, кандидат экономических наук*

*Бурятский государственный университет им. Д.Банзарова,*

*г. Улан-Удэ, доцент кафедры менеджмента Института экономики и*

*управления Бурятского государственного университета им. Д.Банзарова, г.*

*Улан-Удэ*

Процесс разработки стратегии предприятия можно рассматривать как динамическую совокупность восьми взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные (рисунок).



*Рисунок 1.*

Этапы разработки стратегии Исследуемое предприятие «База» занимается поставкой овощей, преобладающая доля которых являются именно огурцы. Далее представлены коэффициенты, которые характеризуют финансовую устойчивость предприятия.

Таблица 1.

**Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия,  
2016-2017гг.**

Коэффициент	Ед. измер. / Норма	2016	2017	(+, -)
Данные для расчетов				
1. Собственный капитал	Тыс. руб.	273	268	-5
2. Валюта баланса		511	563	52
3. Заемный капитал		238	295	57
4. Собственные оборотные средства		264	261	-3
5. Запасы и поставщики затраты финансирования		420	379	-41
Коэффициенты				
1. Автономии	$> 0,5$	0,53	0,41	-0,05
2. Соотношения заемных и собственных средств	$< 1,0$	0,87	1,10	0,23
3. Обеспеченности собственными средствами	$> 0,6$	0,63	0,69	0,06
4. Маневренности	$> 0,5$	0,98	0,97	-0,01
5. Финансирования	$> 1,0$	1,11	0,91	-0,2

Коэффициент автономии (Ка) рассчитывается как отношение собственных средств к валюте баланса. Нормальное ограничение этого коэффициента оценивается на уровне 0,5, т.е.  $Ка > 0,5$ , но наиболее оптимальным считается отношение собственного капитала к итогу всех средств, имеющихся в распоряжении фирмы, на уровне 60%. Коэффициент показывает долю собственных средств в общем объеме ресурсов предприятия.

Для анализируемого ресторана, как видно из расчетных данные таблицы 2, финансово независимость за период 2016-2017 гг. снизилась на 0,05 и составила в 2016 году 0,48, что вызвано повышением степени использования предприятием заемных средств

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Кз.с.) или (коэффициент финансовой зависимости) является одной из характеристик платежеспособности фирмы. Он находится как отношение заемного капитала к собственному капитал. Предполагается, что данный коэффициент не должен превышать 1. Этот показатель характеризует зависимость фирмы от внешних источников финансирования.

В анализируемом периоде зависимость от кредиторов увеличилась - коэффициент финансовой зависимости вырос на 0,23 и, нарушив нормативный уровень, составил в 2017 году 1,10 (таблица 2). Превышение нормативного уровня указанного коэффициента свидетельствует о возможности возникновения у предприятия дефицита денежных средств, а, следовательно, об ухудшении устойчивости его финансового положения.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Ко) рассчитывается как отношение величины собственные оборотных средств к величине запасов и затрат. Нормальное ограничение -  $Ко > 0,6$ . Коэффициент

показывает наличие собственных оборотных средств, необходимые для финансовой устойчивости предприятия.

У анализируемого предприятия в период 2016 - 2017гг. собственных оборотных средств достаточно для финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами удовлетворяет установленному нормативному уровню, в 2016 году он увеличился на 0,06 и составил 0,69.

Коэффициент маневренности ( $K_m$ ) рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к величине собственного капитала. Нормальное ограничение -  $K_m > 0,5$ . Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализована.

Коэффициент маневренности в анализируемом периоде находился в рамках нормативного уровня - 0,98 в 2016 году и 0,97 - в 2017 году. Таким образом, предприятие обладает широкими возможностями маневрирования собственными средствами.

Коэффициент финансирования ( $K_f$ ) представляет собой соотношение собственных и заемных средств. Нормальное ограничение -  $K_f > 1$ . Превышение собственных средств над заемными означает, что хозяйствующий субъект обладает достаточным запасом финансовой устойчивости и относительно независим от внешних финансовых источников. В анализируемом периоде произошло снижение данного показателя на 0,2, и в 2016 году он составил только 0,91, что подтверждает зависимость ресторана, от внешних источников финансирования.

Таким образом, на основе рассчитанных коэффициентов финансовой устойчивости можно сделать следующие выводы:

- у анализируемого предприятия имеется вероятность возникновения дефицита денежных средств, что может привести к снижению устойчивости финансового положения;
- у предприятия в период 2016 - 2017гг. достаточно собственных оборотных средств для финансовой устойчивости;
- предприятие обладает широкими возможностями маневрирования собственными средствами, в то же время предприятие находится в зависимости от внешних источников финансирования.

Таблица 3.

**SWOT-анализ предприятия**

«Сила возможности»	и - Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие денежных средств; - Достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки; - Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка; Четкая стратегия позволит использовать все возможности.
«Сила и угрозы»	и - Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; - Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; Известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции.
«Слабость возможность»	и - Снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы; - Снижение численности персонала приведет к увеличению нагрузки на оставшихся работников, что в свою очередь может отразиться на эффективности их труда; Сбои в работе с посредниками могут привести к расширению контактов в данной отрасли и получению более выгодных предложений
«Слабость угрозы»	и - Появление новых конкурентов и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; - Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; Рост темпов инфляции и скачки в курсах валют могут привести к банкротству компании

Как следует из проведенного SWOT-анализа деятельности количество сильных и слабых сторон предприятия совпадает, при этом потенциальные угрозы, стоящие перед предприятием, преобладают над возможностями.

Потенциальные угрозы делают предприятие более уязвимым по отношению к конкурентам. Именно поэтому предприятию необходима разработка долгосрочного стратегического планирования.

При анализе социально-экономической сущности внешней среды предприятия важное значение имеют хозяйственные связи субъекта. Хозяйственные связи между поставщиками и покупателями товаров - широкое понятие. Сюда, входят экономические, организационные, коммерческие,

административно-правовые, финансовые и другие отношения, складывающиеся между подобными предприятиями и поставщиками в процессе поставок товаров.

Система хозяйственных связей торговли с промышленностью - важнейшая составная часть хозяйственного механизма, представляющая совокупность форм, методов и рычагов взаимодействия предприятий, объединений, фирм, отраслей хозяйства с потребителями продукции. Основное место в хозяйственных связях принадлежит межотраслевым связям с отраслями, производящими готовую продукцию, полуфабрикаты.

Установление таких связей при посредничестве торговли позволяет увязывать экономические интересы этих отраслей, обеспечивать сбыт выпускаемой ими продукции и взаимный обмен ею, стимулировать и определять дальнейшее развитие производства.

В процессе перемещения товаров непосредственно в сфере обращения и их доведения до конечного потребителя звенья оптовой и розничной торговли широко взаимодействуют, устанавливая так называемые внутриотраслевые хозяйственные связи. Основной целью установления таких связей является формирование торгового ассортимента рыночных ресурсов фототоваров, их рациональное распределение.

Стоит использовать конкурентную стратегию, направленную на поддержание существующего положения и способствующую увеличению преимуществ перед конкурентами. Рекомендуется отслеживать действия конкурентов и принимать соответствующие меры для поддержания завоеванной позиции на рынке. При планировании необходимо руководствоваться стратегией развития товара (по матрице Ансоффа), то есть предложить новый товар на существующем рынке. Возможно доставлять не только овощи, но и фрукты.

В качестве маркетинговой стратегии рекомендуется исследовать рынок питания, провести несколько рекламных кампаний, подготовить спец. предложения для постоянных клиентов, а также улучшить условия для посредников и магазинов. Компании необходимо провести<sup>TM</sup> маркетинговое исследование среди физических и юридических лиц, для того, чтобы определить потребности и возможности существующих и потенциальных клиентов. Следует пересмотреть список оказываемые услуг и выясни<sup>TM</sup>, какие услуги пользуются популярностью и приносят прибыль компании, а какие уже «отжили свое» и нуждаются в корректировке или ликвидации. Это, прежде всего, позволит сократить неоправданные расходы.

Следует отметить, что основные стратегические цели предприятия относят: завоевание и расширение доли рынка, на котором работает предприятие; рост прибыли на вложенный капитал; завоевание доверия клиентов; эффективность функционирования. Ни одно предприятие, тем более предприятие питания, не может обойтись без планирования своей дальнейшей деятельности.

### **Список литературы**

1. Бойко А. А. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса / А. А. Бойко, К. И. Белюкова // Сибирский журнал науки и технологий. - № 3 (43). – 2012. – С. 142-146.

2. Гайдук В. И. Методы и инструменты стратегического планирования / В. И. Гайдук, Э. Е. Такахо // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - № 103. – 2014. – С. 764-781.

2. Каменских Н.А. Региональное управление и территориальное планирование: стратегическое партнерство в системе регионального развития : учебное пособие / Н.А. Каменских. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 407 с.