

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»

Институт гуманитарного и социально – экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой _____

А.Г.Мокроносов _____

«___» февраля _____ 2017г.

Стратегия планирования развития предприятия

Выпускная квалификационная работа
направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 679

Исполнитель:

Студент группы ЗЭкП-413С _____

А.А.Гордеев

подпись

Руководитель:

К.э.н. доцент _____

Б.С.Сайфидинов

подпись

Нормоконтролер:

ст. преподаватель _____

А.В.Фетисова

Екатеринбург 2017

Введение

Актуальность выбранной темы работы объясняется следующим, что стратегическое планирование развития необходимо каждому предприятию для достижения поставленных целей. Именно стратегическое планирование позволяет гибко реагировать как на текущие, так и прогнозируемые изменения среды, чтобы исключить или снизить возникшие негативные факторы либо извлечь выгоду из сложившейся ситуации. При разработке, стратегическое планирование развития предприятия позволяет гибко реагировать как на текущие, так и прогнозируемые изменения среды, чтобы исключить или снизить возникшие негативные факторы либо извлечь выгоду из сложившейся ситуации. Возможны различные варианты, но для любого из них потребуется определить срок планирования, наметить основные финансовые цели и способы их достижения. Не менее важен контроль реализации стратегии, позволяющий оценивать эффективность деятельности компании, выявлять отклонения от запланированного результата и корректировать стратегию на последующие периоды.

В условиях рыночных отношений, самостоятельности предприятий, а также ответственности за результаты своей деятельности существует необходимость определения тенденций финансового состояния, ориентации в финансовых возможностях и перспективах (получение банковского кредита, привлечение иностранных инвестиций), оценки финансового состояния других хозяйствующих субъектов. Решение данных вопросов обеспечивает стратегическое планирование предприятия.

Стратегия планирования развития - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения, план действий по обеспечению предприятия получением прибыли.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации и охватывает как вопросы теории, так и вопросы практики, формирования прибыли и финансов, их планирования и обеспечения. Стратегия предприятия решает задачи, обеспечивающие финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Теория стратегического планирования исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает способы и формы выживания в новых условиях подготовки и ведения стратегических финансовых операций.

Стратегическое планирование развития предприятия охватывает все стороны деятельности предприятия, в том числе оптимизацию основных и оборотных средств, распределение прибыли, безналичные расчеты, налоговую и ценовую политику, политику в области ценных бумаг и др.

Эта стратегия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей предприятия условиям, сложившимся на рынке продукции, учитывая финансовые возможности предприятия и рассматривая характер внутренних и внешних факторов. В противном случае предприятие может обанкротиться.

В современной экономике стратегия планирования развития предприятия играет определяющую роль в обеспечении эффективности финансовой деятельности предприятия, поскольку направлена на ее основные сферы: привлечение и использование финансовых и производственных ресурсов предприятия. Это обеспечивает рост рыночной стоимости предприятия и благосостояния его собственников и является мощным инструментом достижения приоритетных финансовых целей предприятия и его собственников. Степень эффективности реализации стратегического планирования развития предприятия зависит от

правильности ее разработки, полноты учета и оценки факторов, влияющих на предприятие.

Это требует раскрытия сущности и содержания стратегии, ее функций, этапов, методов и инструментов, а также факторов, оказывающих воздействие на ее формирование.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйственного субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования. Она охватывает как вопросы теории, так и вопросы практики, формирования прибыли, финансов, их планирования и обеспечения. Стратегическое планирование развития предприятия решает задачи, обеспечивающие экономическую и финансовую устойчивость предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью всестороннего научного анализа содержания стратегического планирования развития и процесса ее разработки российскими предприятиями, что позволит, во-первых, раскрыть особенности ее применения в условиях российской экономики; во-вторых, сформировать методическую основу ее разработки в условиях отечественной экономики; в-третьих, выявить направления обеспечения ее разработки российскими предприятиями.

Стратегическое планирование развития предприятия формируется по конкретным направлениям хозяйственной деятельности предприятия, требующим наиболее эффективного управления для достижения стратегических целей этой деятельности.

Целью написания данной работы является разработка стратегического планирования развития предприятия на основе стратегии его развития.

Предмет исследования стратегическое планирование развития предприятия. Объект исследования ООО «Гарант-Комплект».

В рамках поставленной цели представляется необходимым решить следующие задачи:

- выявить сущность, цели и методы финансовой стратегии предприятия и направления ее разработки;
- провести анализ хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, выявить его «критические точки»;
- разработать предложения по формированию стратегии планирования развития предприятия.

Теоретической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблематике, рекомендации специалистов в области стратегического менеджмента, а также материалы научно-практических конференций и сети Интернет, а также работы: Дамари Р.; Родионовой В. М., Федотовой М. А; Шеремета А. Д.; Ковалева В.В., Донцовой Л.В., Никифоровой Н.А., Стояновой Е.С., Артеменко В.Г., Белендира М.В. и других экономистов.

В первой главе работы были исследованы теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия. Во второй главе мы провели финансовый анализ деятельности предприятия. В третьей главе представлены практические аспекты разработки финансовой стратегии на 2015 год и проведены расчеты по оценке результативности разработанной стратегии.

1. Теоретические основы стратегического планирования развития на предприятии

1.1 Роль стратегического планирования в развитии предприятия

Стратегия - это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее целей [3. С.38].

Стратегическое планирование - это динамичный процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе [7. С.240].

Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по его достижению.

Стратегический план - основной вид плана. Разрабатывается на длительное время (3-7 лет с разбивкой по годам). Определяет цели развития предприятия и пути их достижения. Комплексный план, научно обоснованный.

Стратегический план отражает все виды деятельности предприятия. Ключевыми элементами стратегического планирования является:

- определение целей [8. С.370];
- разработка альтернатив, их реализация;
- выбор оптимального варианта реализации стратегии;
- программа реализации оптимального варианта.

Стратегический план включает ряд разделов и подразделов:

- основные направления деятельности предприятия;
- маркетинговый план;

- план производства и реализации продукции;
- план инновационной деятельности;
- план по труду и социальному развитию;
- план по себестоимости продукции и издержкам производства;
- план прибыли и рентабельности производства;
- план охраны природы и рациональному использованию природных ресурсов;
- план внешнеэкономической деятельности.

Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:

а) определение миссии предприятия - установление смысла существующего предприятия, его предназначение, роль и место в рыночной экономике;

б) формулирование целей и задач. Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих на предприятии;

в) оценку и анализ внешней среды - исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения предприятия. Этот анализ включает изучение влияния на предприятие таких компонентов как: состояние экономики, правовое регулирование, политика, покупатели, поставщики;

г) оценку и анализ внутренней среды - исследование, позволяющее определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Она исследуется по направлениям: исследование и разработка; производство; маркетинг;

д) разработка и анализ стратегических альтернатив. В нем принимаются решения о том, как предприятие будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Стратегические цели - это цели

деятельности организации, достигаемые к концу стратегического цикла - 1,5-3 года. Они устанавливаются в 4 сферах [6. С.171]:

- доходы;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Правильно сформулированные стратегические цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- быть достижимыми;
- гибкими;
- измеряемыми;
- совместимыми с миссией;
- приемлемыми для основных субъектов влияния;
- функциональными;
- избирательными;
- должно быть большое количество;
- реальными;
- конкретными.

Таблица 1 - Алгоритм стратегического планирования [34, С.334]

Название аспекта планирования	Содержание стратегического планирования
Концептуальный	Определение миссии. Что надо сделать?
Технологический	Как делать?
Ресурсный	Делать с использованием каких экономических ресурсов?
Кадровый	Кто конкретно будет делать?
Организационно-управленческий	Какой должна быть организационная структура управления?
Временной	Делать в какие сроки и в какой последовательности?

Определение миссии и целей осуществляется руководством высшего звена организации, а их реализация - руководителями и исполнителями всех уровней.

Взаимосвязи элементов стратегического выбора имеют большое значение для осознания сложности процесса стратегического планирования и необходимости создания системы стратегического управления организацией, помогающей ей преодолеть эти трудности.

Динамичная природа организаций затрудняет применение одной специфической модели процесса стратегического планирования, но при разработке конкретной модели можно ориентироваться на ее общий вид.

Существуют и такие этапы стратегического планирования как [7. С.103]:

- оценка текущей стратегии;
- анализ портфеля продукции;
- выбор стратегии;
- оценка выбранной стратегии;
- разработка стратегического плана;
- разработка системы бизнес-плана.

Текущий план является детализацией и уточнением стратегического плана на данный год. Текущий (тактический) план - составление и организация выполнения стратегического плана предприятием на срок до года. Он определяет тактику деятельности предприятия, разрабатывается по всем направлениям хозяйственной деятельности на 1 год. В нём отражаются изменения, которые учитываются в стратегическом плане.

Текущий план - это развёрнутая программа деятельности предприятий и его подразделений, направленная на успешное выполнение стратегии, разрабатывается с разбивкой по полугодиям (кварталам, месяцам) [7. С.92].

Оперативно-календарный план не вносит изменения в текущий план.

Оперативно - производственное планирование - разработка заданий и методов их выполнения по отдельным подразделениям на короткие отрезки времени (декаду, сутки, смену) с целью обеспечения выполнения текущего плана и синхронности, ритмичности предприятия. Оно служит базой для оперативного регулирования и повседневного управления (контролинга) производства.

При оперативно-производственном планировании детализируют в основном количественные показатели [7. С.82]:

- объём переработки сырья;
- выпуск продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- объём работ и услуг вспомогательных цехов;
- затраты на производство.

После завершения разработки стратегического плана наступает последующая его реализация, но не надо спешить. Необходимая оценка стратегического плана, которая проводится путем сравнения результатов планирования с целями.

Процесс оценки применяется как механизм обратной связи для корректировки стратегии. Оценка будет эффективной, если ее проводить системно и непрерывно на всех уровнях организации - сверху вниз. Специалисты стран зрелой рыночной экономики рекомендуют ответить на следующие вопросы [23. С.511]:

- является ли эта стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
- предполагает ли данная стратегия допустимую степень риска?
- обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
- учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- является ли стратегия лучшим способом использования ресурсов организации?

Есть ряд критериев, которые принимаются в процессе оценки стратегии:

- количественные: доля рынка, рост объема продаж, уровень затрат и эффективности производства и сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, чистая прибыль;

- качественные: способность привлечь высококвалифицированных менеджеров, расширение объема услуг клиентам, углубление знания рынка, снижение риска опасностей, использование возможностей.

Чтобы оценка процесса стратегического планирования была эффективной, следует больше внимания уделять стандартизированным критериям.

Для оценки стратегического состояния организации применяются различные методы [14. С.290]:

- SWOT-анализ (сила, слабость, возможности, угрозы);
- Метод SPASE (оценка стратегического положения и действий);
- Модель Портера (модель пяти сил - угроз со стороны новых конкурентов, поставщиков, покупателей; появление товаров субститутов (заменителей), соперничество между конкурентами);

- Метод ключевых вопросов - анализ внутренних факторов (маркетинг, финансы, персонал, культура, имидж организации) и внешних (процесс оценки изменений во внешней среде и изучение внешних возможностей и опасностей, которые могут помочь или затруднить достижение целей организации) факторов: политических, экономических, рыночных, технических, социального поведения общества, конкуренции, международных;

- Метод сценариев (оптимистический, пессимистический и средний между ними).

Матрица Бостонской консультативной группы была разработана для оценки положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли.

Методика SWOT-анализа предназначена для:

- оценки стратегического положения предприятия на рынке;
- объективного определения своих сильных сторон, чтобы использовать их там, где у конкурентов отсутствуют такие возможности.

При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли организации или ее изделий на рынке с темпами роста всей производственно-коммерческой деятельности. Например, если изделие или услуга занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста, то организация будет придерживаться стратегии роста. «Дойная корова» - стратегия ограниченного роста. «Дикая кошка» - сочетание стратегий (опасное состояние). «Собака» - стратегия сокращения, отсекающего лишнего, если изделие или услуга занимают малую долю рынка и имеют низкие темпы роста.

При реализации или изменении стратегии руководство должно учитывать ее взаимосвязь со структурой организации и объединить формирование структуры управления и планирование. Структура всегда должна основываться на стратегии и обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно в конкретной ситуации.

Таким образом, стратегическое планирование - это динамичный процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива по его достижению. Стратегический план отражает все виды деятельности предприятия.

1.2 Современные подходы к стратегическому планированию развития на предприятии

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование.

Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. (Процесс стратегического планирования организаций обобщено на рисунке 1).

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

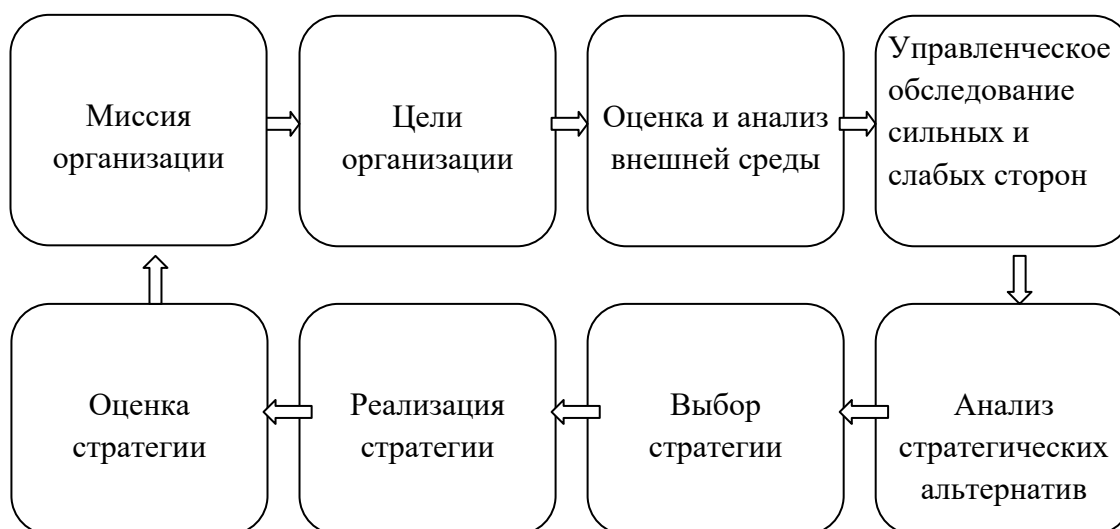


Рисунок 1 - Процесс стратегического планирования [41. С.287]

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организации. В одном исследовании подробно проанализированы ответы на вопросы анкеты, полученные от 217 вице-президентов 109 крупнейших американских корпораций. Было установлено, что руководители, составляющие планы своей работы, добились большего успеха по показателям отношения прибыли к объему реализации и дохода на капитал. Другие исследователи проанализировали деятельность 105 крупнейших компаний США и 105 средних и малых фирм. Они обнаружили, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, имеют самые высокие темпы роста [11. С.67].

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему (рисунок 2). Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для

всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь. [12. С.92]



Рисунок 2 - Формулирование миссии и целей [42. С.383]

В крупных организациях, занимающихся сложным формальным стратегическим планированием, руководство почти всегда оформляет планы в письменном виде; могут существовать тысячи письменных документов, относящихся к планированию. Однако освещение специфики планирования и его многочисленных вариантов выходит за рамки данной работы. Мы сосредоточим внимание на ключевых компонентах организационного планирования: целях, руководствах для принятия решений и практических действий, охватывающих стратегии, политику фирмы, процедуры, правила и бюджеты; а также основные этапы процесса планирования. Ключевые компоненты будут рассмотрены детально, начиная с целей и миссии организации.

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Выше уже отмечалось и мы вновь будем подчеркивать, что те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах,

нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации [24. С.89].

Миссия организации.

Основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. [32. С.102]

Значение миссии. Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Например, если бы руководители фирмы «Бюргер Кинге» не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи. Они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 долл. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса, используя довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать по 10 долл. за одно блюдо.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее [28. С.88]:

а) Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

б) Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.

в) Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Как сказал Питер Ф. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства - создание клиента». [28. С.131] Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения своей деятельности.

Выбор миссии. Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?»,

и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «форд» как предоставление людям дешевого транспорта. [37. С.175] Он правильно отмечал, что, если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо. Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации.

Ценности и цели высшего руководства. Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Профессор Игорь Ансоф утверждает, что стратегическое поведение четко находится под влиянием ценностей: «Общие наблюдения и социологические исследования подтверждают, что поведение не является свободным от воздействия ценностных ориентации; как индивиды, так и организации проявляют предпочтение к определенным типам стратегического поведения. Они выражают такое предпочтение, следуя определенной линии поведения, даже если это означает потери с точки зрения результатов». [36. С.118] Гут и Тагири установили шесть ценностных ориентации, которые оказывают воздействие на принятие

управленческих решений, и позднее исследователи связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтении. Результаты обобщены в таблица 2.

Высшее руководство сохраняет и соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления, а также в целях организации. Классическим примером этой взаимосвязи является случай с корпорацией «Контрол Дейта».

Таблица 2 - Ценностные ориентации [11. С.260]

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Знания	Рост
Политические	Рациональное мышление	Прибыльность
Социальные	Практичность	Результаты
	Полезность	Общий объем капитала, продаж, количество работников
	Накопление богатства	Социальная ответственность
Эстетические	Власть	относительно прибыльности
	Признание	Косвенная конкуренция
	Хорошие человеческие отношения	Благоприятная атмосфера в организации
	Привязанность	Дизайн изделия
Религиозные	Отсутствие конфликта	Качество
	Художественная гармония	Привлекательность, даже с ущербом для прибыли
	Состав	Этика
	Форма и симметрия	Моральные проблемы
	Согласие во вселенной	

Основанная и руководимая Уильямом Норрисом, эта фирма предприняла разработку спорного проекта - создание «Плато»,

автоматизированной системы обучения. Норрис был убежден, что «Плато» сыграет важную социально-экономическую и образовательную роль в обществе. При помощи «Плато» могли быть упрощены и повсеместно распространены методики обучения и усвоения материала. За 10-летний период Норрис «всадил» более 750 млн. долл. в разработку «Плато». Многие его подчиненные резко критиковали этот план. Рынок проявлял скептицизм к данной продукции, но Норрис, верный своим личным ценностным ориентациям, был настойчив. Сегодня «Контроль Дейта» начинает получать некоторые положительные экономические результаты от этого «ценностно-обоснованного проекта», который превратил мечту Уильяма Норриса в реальность.

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

Конкретные и измеримые цели. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Например, на фирме «Сан Бэнкс» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников. [37. С.199] Предполагаемые требования для достижения данной цели: 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год, 2) увеличить продвижение по службе на 15% в год и 3) снизить текучесть кадров на 10% в год. Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства, является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.

Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей должна обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации.

Достижимые цели. Цель должна быть достижимой, - чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Например, фирма

«Ар Си Эй» потерпела неудачу, когда попыталась стать основным производителем ЭВМ главным образом потому, что у нее отсутствовал опыт, позволяющий конкурировать с «Ай Би Эм». [35. С.325] Кроме того, как утверждают профессора Джордж Стейнер и Джон Майнер, цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что обычно люди хотят достичь те цели, которые установлены для организации». Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

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

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

а) Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

б) Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

в) Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. Когда гостиничная компания «Холидей Иннз» изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казино, ее руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации. [36. С.211]

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для

разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку

стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

а) Где сейчас находится организация?

б) Где, по мнению высшего, руководства, должна находиться организация в будущем?

в) Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство? Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение (рисунок - 3).

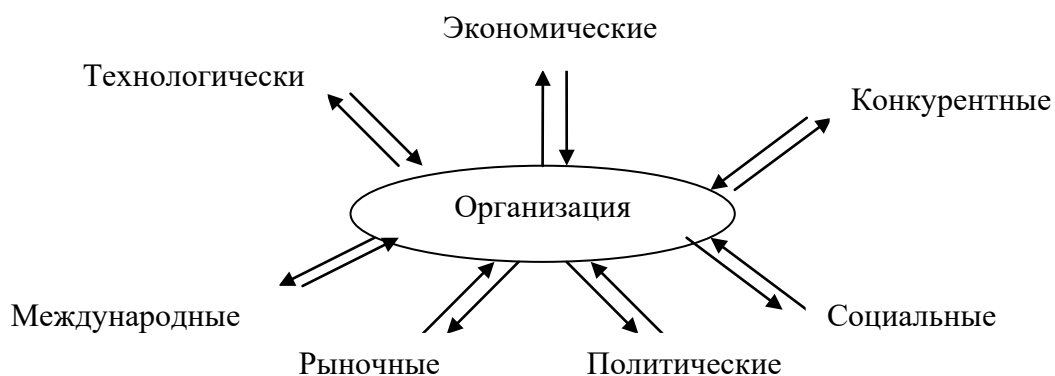


Рисунок 3 - Факторы внешней среды

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы

в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и

оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Во времена спада, например, отрасль, занимающаяся выпуском запчастей для автомобилей, процветает. Почему? В такие времена потребители предпочитают ремонтировать свои старые автомашины, а не покупать новые.

Политические факторы. Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Точнее говоря, руководство должно следить за нормативными документами местных органов, властей штата и федерального правительства; отношением политиков к антитрестовской деятельности; кредитами федерального правительства и штатов для финансирования долгосрочных вложений. Ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами. Поскольку

правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, для организаций было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ

рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам. Например, увеличение благосостояния в США и

Канаде создало спрос на более привлекательные товары для отдыха. [40. С.264] Удовлетворяя этот спрос, такие фирмы, как «Клуб Мед», добились процветания, предложив на рынок завоевавшие большую популярность комплекты предметов для отдыха.

Технологические факторы. В 70-х годах Элвин Тоффлер ввел в оборот термин «футурошок» - шок будущего». Тоффлер определяет «футурошок» как разрушительный стресс и дезориентацию, возникающие в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за короткое время. [36. С.112] Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока», который может разрушать организацию. Отрасль, выпускающая бумажные пакеты, всегда казалась относительно устойчивой. Однако за последние годы успехи в технологии производства пластиковых пакетов вместе со стабилизацией цен на нефть (производство пластиковых изделий основано на нефтепродуктах) создали определенные проблемы для этой отрасли. Успех

бумажной промышленности в преодолении этих проблем будет отражением ее реакции на резкие изменения за короткий период.

Международные факторы. Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Факторы конкуренции. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать»? [38. С.102] В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов, 2) оценка текущей стратегии конкурентов, 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании и 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы. Портер предлагает четыре простых вопроса:

- а) Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
- б) Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
- в) В чем уязвимость конкурента?
- г) Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента? [12. С.104]

Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

Культура и образ корпорации. Наконец, можно выделить ограниченное число и других факторов, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Эти нетрадиционные факторы, как, оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ (имидж). Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других.

Таким образом, после проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности. Руководство может определить те зоны, которые требуют немедленного внимания. Те, которые могут подождать, и те, на которые

можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

1.3 Выбор стратегии планирования развития предприятия

При выборе типа стратегии в условиях конкурентной среды одним из основных является критерий устойчивости предприятия. Довольно часто возникает ситуация, когда фирма, казалось бы успешно реализовавшая свою инвестиционную стратегию, оказывалась в зависимости от своего партнера по бизнесу. Такое положение возможно при акционировании капитала, когда фирма теряет контрольный пакет акций; часто потеря «суверенитета» возникает при банковском кредитовании, когда экономическое состояние фирмы оказывается зависящим от решений финансовых партнеров. Здесь возникает уже проблема оценки безопасности инвестиционной стратегии предприятия и вероятности его слияния (или поглощения) другой экономической структурой. [15. С.261].

Рассмотрим эту ситуацию подробнее на примере взаимоотношений банка и предприятия. В ряде случаев сложившееся взаимодействие этих структур строится по принципу «финансовой иглы», когда финансовая помощь предприятию превращается в его финансовую зависимость от банка. Механизм такой зависимости прост и основывается на «золотом правиле» рынка: перетекание средств в сферу с большей нормой прибыли. Обладая пакетом акций предприятия, банк обеспечивает такое распределение получаемой прибыли, когда большая ее часть направляется не на развитие производства, а на увеличение банковских депозитов, приносящих относительно больший доход. В результате предприятие испытывает «инвестиционный голод» и для поддержания производства вынуждено

обращаться за новыми кредитами к банку, попадая тем самым в еще большую зависимость от него. Круг замыкается, и процесс повторяется снова.

Финансовая зависимость может иметь и обратную направленность: банк становится «донором» для предприятия, которому он дал кредит. Если предприятие кредит не возвращает, он оказывается перед дилеммой: либо отнести выделенную сумму в разряд безнадежных долгов, либо выделить новый кредит для поддержки «лежачего» должника, который обещает «в самой ближайшей перспективе» возратить и старые, и новые долги. В этой ситуации в схеме рис. 4 отсутствуют контуры, описывающие процесс реинвестирования, так как полученные финансовые средства обычно направляются на потребление (зарплату); прибыль становится либо отрицательной, либо размеры ее гораздо меньше взятых предприятием кредитных обязательств.

Рисунок 4 - Схема «финансовой иглы», формирующей зависимость предприятия от банка и перетекание средств из промышленности в банковскую систему.

Отношения банка и предприятия строятся на основе положительной обратной связи, усиливающей потоки финансовых средств из банка к предприятию, инициирующему «черную дыру» дефицита средств и потребности в новых кредитах.

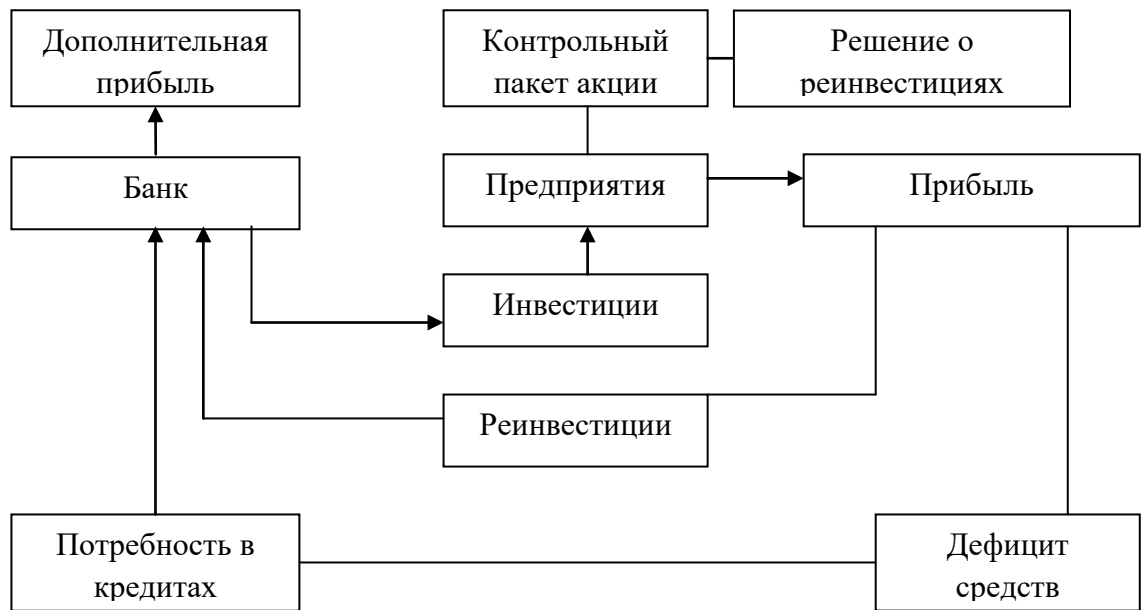


Рисунок 4 - Схема «финансовой иглы»

В том и другом случаях сложившаяся зависимость может послужить основой (неформальной) для образования финансово-промышленной группы. Члены такого объединения предпочитают не объявляться в качестве статусной ФПГ, но выступают как единая команда. [41. С.65].

В Таблице 3 приводится интегральная оценка различных источников финансирования с учетом критериев доступности, потенциальной емкости, эффективности использования и уровня риска.

В связи с нехваткой государственных средств было решено «поменять лошадей на переправе» и обратиться (временно!) к банковским кредитам, которые впоследствии должны были быть компенсированы за счет централизованных источников.

Таблица 3 - Характеристика источников финансирования

Виды финансирования	Критерии оценки			
	Доступность	Емкость	Эффективность	Уровень риска
Фонды развития	Максимальная	Незначительная (пропорции распределения прибыли на потребление и накопление)	Максимальная (бесплатный ресурс)	Минимальный
Эмиссия акций	Удовлетворительная (для рентабельных предприятий)	Существенная привлекательность акций)	Существенная (дивиденды по акциям)	Удовлетворительный (структура акционерного капитала)
Консолидированные средства	Удовлетворительная (интеграционная возможность предприятия)	У д о в л е т в о р и т е л ь н ы е (условие договоров консолидирующихся структур)		
Кредиты и ссуды	Низкая (для высокорентабельных и надежных предприятий)	Максимальная	Низкая (уровень кредитной ставки)	Низкий (условия кредитного договора)
Государственные кредиты	Минимальная (приоритетность предприятия)	Максимальная	Максимальная (дешевый ресурс)	Минимальный
Государственные инвестиции	Минимальная (особый статус предприятия)	Максимальная	Максимальная (бесплатный ресурс)	Минимальный

В результате непродуманных в правовом отношении действий (кредиты выдавались без поручительства Минфина РФ) и предприятия, и кредитующие их банки попали в сложное положение: кредиты не возвращены, инвестиционные проекты не реализованы.

По мере стабилизации экономики и выхода предприятий из кризисной ситуации будет возрастать доступность таких источников финансирования, имеющих внешнюю потенциальную емкость, как эмиссия акций и кредитные ресурсы. Следует отметить, что данные источники финансовых средств занимают как бы промежуточное положение между внешними и внутренними ресурсами, так как в той или иной форме предполагают плату за их использование (процент за кредит, дивиденды), которая может быть

очень значительной и составлять 50 и более процентов от суммы заимствования. В результате использование привлеченных средств сопровождается изъятием из оборота и собственных ресурсов предприятия (в соответствии с формулой: «берешь чужие - отдаешь свои»). Именно поэтому использование этих источников стимулирует максимальную эффективность их применения, которая должна обеспечить экономическую обоснованность данного стратегического решения с учетом выплаты долговых обязательств.

Увеличение доступности этих источников на фоне имеющихся стимулов и эффективности использования обуславливает их особую перспективность, что требует более подробного рассмотрения. [26. С.19].

Эмиссия ценных бумаг (в данном случае акций) - это установленная законом «О рынке ценных бумаг» последовательность действий эмитента (в данном случае предприятия) по их размещению, которая включает в себя:

- решение о выпуске акций;
- регистрацию;
- размещение акций (т. е. их продажу или передачу на оговоренных условиях).

Акции предприятий (наряду с акциями других частных экономических структур, корпораций) называют также корпоративными ценными бумагами.

В Таблице 4 представлена классификация вариантов эмиссии.

Так как порядок осуществления первичной эмиссии строго определен, наибольший интерес представляет для предприятия вторичная эмиссия, предоставляющая ему широкие возможности для принятия стратегических решений по привлечению инвестиционных ресурсов.

Такие стратегические решения (в соответствии с Таблице 4) должны предусматривать следующие пункты:

Таблица 4 - Характеристика типов эмиссий акций

Признаки	Типы
Последовательность	Первичные, вторичные
Виды акций	Обыкновенные, привилегированные
Способы размещения	А. Распределение (среди учредителей при первичной и акционеров при вторичной эмиссии) Б. Подписка (на возмездной основе путем заключения договоров); бывает открытой (неограниченной) и закрытой (частной, среди заранее определенного круга лиц) В. Конвертация (замена акций другими видами акций или ценных бумаг)
Источники	А. При распределении – за счет собственных средств предприятия (нераспределенная прибыль, остатки фондов развития, дивиденды, средства от переоценки фондов, эмиссионные доходы от продажи акций сверх номинала) Б. При подписке – за счет средств инвесторов – акционеров В. При конвертации – за счет собственных и привлеченных средств

Для достижения целей мобилизации внешних ресурсов вторичная эмиссия

может рассматриваться как один из наиболее эффективных способов. В ряде

случаев он оказывается более предпочтительным, чем целевые инвестиции или кредиты. Действительно, получение целевых государственных инвестиций или льготных кредитов, конечно, неизмеримо дешевле, но трудно осуществимо.

Решение же об эмиссии принимается самим предприятием. Другой способ – получение кредита – обычно обходится предприятию значительно дороже эмиссии: проценты по долгосрочному кредиту должны быть не ниже ставки

рефинансирования (в настоящее время более 25–30%), в то время как затраты на эмиссию по экспертным оценкам колеблются от 5 до 20%. В то же время он связан с уже упоминавшимся риском финансовой зависимости предприятия от банка.

Несмотря на привлекательность этого источника, российский рынок вторичных ценных бумаг слабо развит. Примеров финансово-инвестиционных стратегий, успешно реализованных путем вторичной эмиссии акций, немного. К ним относятся эмиссия акций кондитерской фабрикой «Красный Октябрь», АО «ЦУМ». Данные опроса свидетельствуют о том, что 94% руководителей предприятий считают нехватку инвестиционных ресурсов своей ключевой проблемой, всего 19% из них считают вторичную эмиссию перспективным направлением ее решения, и только 10% реально работают в этом направлении.

Причины сложившегося положения кроются в перекосах развития фондового рынка (наводненность его в недавнем прошлом суррогатами ценных бумаг типа билетов МММ, скомпрометировавшими этот рынок в глазах вкладчиков), а также в отсутствии информационной прозрачности этого рынка, не позволяющей инвестору достоверно оценить привлекательность объектов вложения. В современных условиях наибольшей популярностью на фондовом рынке пользуются надежные и высокодоходные акции крупнейших предприятий ТЭК, а также отраслей связи и телекоммуникаций - РАО «Газпром», РАО «ЕЭС России», «ЛУКОЙЛ», «Связьинвеста» и др. (так называемые «голубые фишки»). Следующими по популярности являются «серые фишки» - акции второго эшелона (предприятия алюминиевой промышленности, ряда пищевых отраслей и т.д.). Последней новинкой является охота за «темными лошадками» - предприятиями, стоимость акций которых (в силу их неоцененности и прогнозируемости будущих высоких доходов) может возрасти на 200–300%. По прогнозам и их числу могут относиться предприятия, производящие оборудование для ТЭК, химической промышленности, транспорта, автомобилестроения и др. Для того чтобы стать «темной лошадкой», предприятию в течение ряда лет необходимо проводить последовательную эмиссионную политику, которая должна включать в себя:

- разработку эффективной финансово-инвестиционной стратегии;
- обеспечение своей информационной прозрачности;
- осуществление активной рекламной кампании, так как вложения в их акции считаются хотя и потенциально высокодоходными, но и очень рискованными.

Гибкой формой привлечения средств является кредитование. Оно может быть применено для реализации различных стратегических решений предприятия и особенно эффективно, когда в основе его инвестиционной стратегии лежат цели маркетингового продвижения товара.

Рассмотрим несколько схем кредитования предприятий в звене: поставщик - потребитель. [25. С.29].

Коммерческий фирменный кредит - одна из простейших форм кредитования, состоящая в отсрочке платежа за проданные товары (на оговоренный срок) и предоставляемая предприятием - поставщиком предприятию - потребителю.

В чистом виде такой кредит применяется редко и обычно сочетается с банковским кредитом (ссудой под залог). При этом обеспечивается пополнение оборотных средств предприятия - поставщика за счет ссуды, выданной под залог поставленных товаров на весь их период движения от продавца к покупателю, включая отсрочку платежа покупателя

Такое сочетание позволяет предприятию-поставщику сокращать размеры собственного оборотного капитала и ускорять время его оборота, а предприятию-потребителю - использовать свободные финансовые ресурсы в течение оговоренного срока для получения дополнительной прибыли. Особенностью этой схемы кредитования является ее ограниченность по размеру (величина продаж), срокам (время движения товара), связям (связанность покупателя с определенным поставщиком). Кроме того, так как поставщиком осуществляется выплата процента за кредит, цена товара повышается по сравнению с продажей за наличные.

Для осуществления финансовой стратегии хозяйствующий субъект создает специальную финансовую службу. Вся деятельность финансовой службы подчинена обеспечению финансовой стабильности и созданию устойчивых предпосылок для экономического роста организации и получения ею прибыли.

Основное содержание хорошей работы предприятия заключается:

- в обеспечении финансовыми ресурсами хозяйственной деятельности организации и эффективном использовании их для реализации поставленных целей;

- в организации взаимоотношений с финансово-кредитной системой и другими хозяйствующими субъектами;

- в сохранении и рациональном использовании основного и оборотного капитала;

Иными словами, сущность хозяйственной и финансовой работы состоит в обеспечении кругооборота основного и оборотного капитала и поддержании финансовых отношений, сопутствующих коммерческой деятельности.

Финансовая служба организации должна:

- подготавливать финансовые документы быстро, по содержанию качественно и в объеме, необходимом для принятия руководством предприятия эффективных управленческих решений;

- координировать и направлять деятельность всех подразделений для достижения главной цели предприятия;

- нести ответственность за качественное составление финансовых планов хозяйствующего субъекта;

- стать службой, без которой невозможно нормальное функционирование предприятия в рыночных условиях хозяйствования.

К важнейшим направлениям деятельности финансовой службы коммерческой организации относятся: финансовое планирование, оперативная и контрольно-аналитическая работа.

Финансовое планирование занимает важное место в организации финансовой деятельности хозяйствующего субъекта. В ходе финансового планирования каждая организация всесторонне оценивает свое финансовое состояние, определяет возможность увеличения финансовых ресурсов и выявляет направления наиболее эффективного их использования. Финансовое планирование осуществляется на основе анализа информации о финансах хозяйствующего субъекта, получаемой из бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности.

В области планирования финансовая служба обеспечивает выполнение следующих задач:

- разработка проектов финансовых и кредитных планов со всеми необходимыми расчетами;
- определение потребности в собственном оборотном капитале;
- выявление источников финансирования хозяйственной деятельности;
- разработка плана капитальных вложений с необходимыми расчетами;
- участие в разработке бизнес-плана;
- составление кассовых планов, предоставляемых в учреждения банка;
- участие в составлении планов реализации продукции в денежном выражении и определение плановой суммы балансовой прибыли на год и по кварталам и показателей рентабельности.

В области оперативной работы финансово-экономическая служба решает многочисленные задачи, основные из которых:

- обеспечение в установленные сроки платежей в бюджет и внебюджетные фонды, выплат процентов по краткосрочным и долгосрочным ссудам банков, выдачи заработной платы работникам и других кассовых

операций, оплаты счетов поставщиков за отгруженные товарно-материальные ценности, услуги и работу;

- обеспечение финансирования затрат производственного плана;
- оформление кредитов в соответствии с договорами;
- ведение ежедневного оперативного учета: реализации продукции, прибыли от реализации, других показателей финансового плана;
- составление сведений о поступлении средств и справок о ходе выполнения показателей финансового плана и финансового состояния.

Большое значение в коммерческой организации должно уделяться контрольно-аналитической работе, так как ее эффективность во многом определяет финансовый результат деятельности предприятия. Финансово-экономические службы предприятия осуществляют постоянный контроль за выполнением показателей финансового, кассового и кредитного планов, планов по прибыли и рентабельности, следят за использованием по назначению собственного и заемного капиталов, за целевым использованием банковского кредита.

2. Анализ стратегического планирования развития предприятия ООО «Гарант-Комплект»

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия

Объектом исследования было выбрано предприятие ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ». Это один из крупнейших продавцов города.

Таблица 5 – Регистрационные данные и виды деятельности ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ»

Показатель	Реквизиты
Полное наименование	ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ»
Сокращенное наименование	ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ»
Юридический адрес	620141, Свердловская область, г. Екатеринбург, пер. Артинская. д.6А, оф. 02
ИНН	6659222077
ОКТМО	65701000 Свердловская область, г. Екатеринбург
Виды деятельности-	оптовая торговля крановым оборудованием, ремонт кранового оборудования
ОКВЭД	Оптовая торговля крановым оборудованием, ремонт кранового оборудования

ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» - одно из торговых предприятий по Свердловской области. История предприятия продолжается уже более пяти лет. Общество является юридическим лицом по законодательству РФ и осуществляет свою коммерческую деятельность в соответствии с действующим законодательством и Уставом. Организационно-правовая

форма - Общество с ограниченной ответственностью. Вид собственности- частная собственность, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего

имени осуществлять и личные имущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде и арбитражном суде.

Учредитель - физическое лицо, доля уставного капитала-100%.

Основной вид деятельности: оптовая торговля крановым оборудованием по группам: основная специализация - крановые электродвигатели, гидротолкатели, командоконтроллеры, тормоза колодочные, контакторы и прочее крановое оборудование. Основа торговой политики фирмы - богатый выбор оборудования и гарантия качества. В ассортименте представлено более 200 наименований.

Система контроля качества товара находится в постоянном усовершенствовании, она включает в себя все стадии: от входного контроля до момента продажи. Поставщики ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» принимают условие о регулярной выборочной проверке образцов. Кроме того, ежегодно происходит анализ в независимых аккредитованных лабораториях на основе общих требований и регламентаций обеспечения гарантий качества ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ».

ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» начало свою деятельность на уральском промышленном рынке осенью 2011 года и с этого времени ее основными подходами к ведению бизнеса являются предоставление покупателям исключительно высококачественных товаров, большого ассортимента, справедливых цен, отличного сервиса.

В настоящее время ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» - одно из наиболее перспективных и быстроразвивающихся предприятий на Урале.

Рынок кранового оборудования Свердловской области характеризует крайне жестокая конкуренция.

Конкуренция идет по пути производственной конкуренции: расширение ассортиментной линейки. Конкуренция не менее сильная в ценовой сфере и в маркетинговых ходах по продвижению товара.

Зарекомендовав себя как надежный партнер, и располагая штатом более 100 сотрудников, ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ», поставляет товар, в Екатеринбург и в города Свердловской области. Это предполагает наличие развитой логистики, современно оборудованных складских помещений, развитую собственную транспортную структуру. ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» продуктивно сотрудничает с оптовыми, розничными клиентами и сетями более чем в тридцати городах Свердловской области. Количество клиентов по всем каналам регулярно растет и уже сегодня составляет: около 200 по Екатеринбургу и регионам.

Индивидуальный подход к каждому из них, предоставление гибкой системы скидок, проведение дополнительных мотивационных программ, качественное обслуживание, слаженная работа команды профессионалов и сбалансированный ассортимент позволяют компании год от года усиливать свои позиции на рынке.

Рост объемов продаж, увеличение доли рынка, расширение клиентской базы, развитие новых направлений деятельности в целом способствует укреплению имиджа ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» как сильной, опытной компании.

Одно из основных отличий компании в том, что среди огромного выбора кранового оборудования на рынке, ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» останавливает свой выбор не только на известных марках, но и на новинках.

Важным конкурентным преимуществом ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» является качественная постоянная работа с клиентами.

2.2 Анализ факторов, определяющих разработку стратегического планирования развития на предприятии

Далее мы проведем диагностику банкротства предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ». Для этого надо сделать горизонтальный и вертикальный анализ структуры баланса предприятия, провести анализ рентабельности и расчет финансовых коэффициентов. Основой для проведения анализа были данные предприятия: годовые финансовые отчеты, балансы предприятия, отчеты о прибыли и убытках, отчеты о движении денежных средств.

В таблице 6 показан горизонтальный анализ баланса исследуемого предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ».

Горизонтальный анализ баланса позволяет проанализировать динамику показателей во времени и выявить тренд.

Из таблицы 6 видно, что в 2014г. была тенденция к увеличению основных средств, в 2013г. их стоимость составляла 25458 тыс.руб., в 2014г. 29785 тыс. руб., по итогам 2015г. наметилась дальнейшая положительная динамика и основные средства составили 31257 тыс. руб.

Если рассматривать абсолютное увеличение основных средств, то в 2014-2013гг. прирост составил 4327 тыс. руб., в 2015г. к по сравнению с 2013г. 5799 тыс. руб., в 2015г. к по сравнению с 2014г. 1472 тыс. руб.

Исходя из данных таблицы 6, которая представлена в приложении можно сделать вывод, что затраты на развитие торговли незначительные. В 2013г. они составили 125 тыс.руб., в 2014г. - 148 тыс. руб. В 2015г выявлено снижение объемов торговли до 12 тыс. руб. В процентном отношении темп роста составил 118,4 % в 2014г. к по сравнению с 2013г., 9,6 % в 2015г по сравнению с 2013г. и 8,11 % в 2015г. по сравнению с 2014г. Проводя анализ всех вне оборотных активов мы имеем их рост в 2014г. на 4350 тыс. руб., в 2015г. по сравнению с 2013г. на 5686 тыс. руб., а в 2015г. по

сравнению с 2014г. на 1336 тыс. руб., что выражается в показателе темпов роста. В 2015-2013г. он самый большой - 122,23%, а в 2015-2014гг. он соответственно самый маленький - всего 104,46%.

Рассмотрим динамику оборотных активов. Горизонтальный анализ баланса показал, что количество запасов снизилось на 74278 тыс. руб. в 2014г. по сравнению с 2013г. и на 53633 тыс. руб. в 2015г. по сравнению с 2013г. В 2015г. по сравнению с предыдущим годом количество запасов выросло на 20 645 тыс. руб. Рассмотрим как изменился темп роста запасов. В 2014г. по сравнению с 2013г. показатель запасов составил 88,39 % от уровня 2013г., в 2015г. он составил 91,62 % от уровня 2013г., а в 2015г. по сравнению с 2014г. он составил 103,65 %.

Положительная динамика наблюдалась в запасах на сырье, материалы и другие аналогичные ценности и запасах на расходы будущих периодов. Темы роста по запасам на материалы выросли с 92,86% в 2013г. до 2128,57% в 2015г. по сравнению с 2013г., что касается расходов будущих периодов, то их рост составил 131,85 % в 2014г. по сравнению с 2013г., 159,29 % в 2015г. по сравнению с 2013г. 120,81% в 2015г., по сравнению с 2014г.

Из таблицы 6 видно, что налог на добавленную стоимость по приобретенным материально-производственным запасам в абсолютном увеличении по всем анализируемым периодам рос быстрыми темпами, уменьшение выявлено только в 2014г. по сравнению с 2013г.

Дебиторская задолженность долгосрочная составила в 2013г. 37 707 тыс. руб., 67 200 тыс. руб. в 2014г. и 105 369 тыс. руб. в 2015г. Темп роста показателя в 2014г. по сравнению с предыдущим годом составил 178,30% в 2015г. по сравнению с 2013г. составил 156,80 %, а в целом за исследуемый период 279,50 %. Основная составляющая это задолженность покупателей и заказчиков, она выросла за исследуемый период на 127,15 %.

Темп роста дебиторской задолженности показателя за весь исследуемый период составил 279,50 %. В 2014г. по сравнению с 2013г.

рост показателя был 178,30 %, а в период с 2014г. по 2015г. 156,80 %. Это объясняется кризисом и политикой предприятия по отношению к постоянным покупателям. В период кризиса предприятие стало опускаться надежным клиентам товарный кредит в больших размерах с целью распродать поскорее запасы товара на складах. В составе дебиторской задолженности основная составляющая - задолженность покупателей и заказчиков, поставщиков и подрядчиков. Она составляла на начало исследуемого периода 36 107 тыс. руб., в 2014г. она выросла на 15 926 тыс. руб., в 2015г. по сравнению с 2014г. снизилась на 5 888 тыс. руб. В целом изменение за исследуемый период составило 10 038 тыс. руб.

По остальным составным элементам дебиторской задолженности резко увеличилась задолженность разным дебиторам и кредиторам.

Положительно характеризует деятельность предприятия тот факт, что в течение исследуемого периода снизились финансовые вложения и в предоставляемых займах.

Количество денежных средств, наоборот, росло. От 883 тыс. руб. в 2013г. до 1059 тыс. руб. в 2015г. Самое значительное абсолютное увеличение было в 2015г. к 2013г. - на 176 тыс. руб., самое незначительное - от 2014г. к 2013г. - 30 тыс. руб. На такую положительную динамику повлияло наличие расчетных счетов, по которым также наблюдался рост в течение всего отчетного периода.

По всем оборотным активам наблюдалась динамика - от 683 250 тыс. руб. в 2013г. было снижение на 43826 тыс. руб. Затем был рост на 15 984 тыс. руб. В результате оборотные активы на конец исследуемого периода составили 699 234 тыс. руб. Темп роста по данному показателю следующий: в 2014г. по сравнению с предыдущим годом 93,59 %, в 2015г. по сравнению с 2013г. 102,34 %, в 2015г. по сравнению с 2014г. 109,35%. Баланс (общая сумма активов предприятия) также менялся - от 708 833 тыс. руб. в 2013г. снизился до 669357 тыс. руб. в 2014г. И затем вырос до 730 503 тыс. руб.

Таким образом абсолютное увеличение от 2015г. к 2013г. составило 21 670 тыс. руб.

В таблице 6 показан вертикальный анализ актива баланса ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ», этот анализ дает возможность выявить, как изменялась структура активов и пассивов предприятия. Вне оборотные активы в 2013г. составили 3,61 % от общей величина актива баланса предприятия. В 2014г. они выросли до 4,47 %, в 2015г. снизились до 4,28 %. Соответственно на долю оборотных активов приходилось в 2013г. 96,39 % в 2014г., 95,53 % . и 95,72 % в 2015г.

Из таблицы 6 видно, что удельный вес основных средств на начало исследуемого периода 2013г. составил 3,59 %, а доля незавершенного производства 0,02 %. В 2014г. удельный вес основных средств составил 4,45 %, соответственно незавершенное производство составило снова 0,02 %. В 2015г. незавершенного производства не было.

Что касается оборотных активов, то они состояли из следующих групп: запасы, НДС, дебиторская задолженность, краткосрочный финансовые вложения и денежные средства.

Вертикальный анализ баланса позволяет выявить позиции, на которые приходится наибольший удельный вес. Проведенный анализ показал, что это товары для перепродажи; дебиторская задолженность, особенно по покупателям и заказчикам, а также прочие дебиторы. По товарам можно сказать, что ее удельный вес составил на 2013г. 74,32 % в структуре активов. В 2014г. произошло снижение показателя с 526789 тыс. руб. до 444859 тыс. руб. в 2014г. показатель, характеризующий запасы товаров на складе составил 66,46 % от суммы актива баланса. В 2015г. произошло дальнейшее сокращение запасов до 440121 тыс. руб. По итогам 2015г. удельный вес этого показателя составил 60,25 %.

По дебиторской задолженности выявлено увеличение показателя более чем в три раза. Если на 2013г. краткосрочная дебиторская

задолженность составила 5,32 %, то в 2014г. соответственно 10,04 %, а в 2015г. 14,81 %. По позиции, характеризующей удельный вес прочих дебиторов, выявлен рост с 0,14 % до 8,08 %.

По остальным показателям удельный вес в структуре активов небольшой.

Таблица 7 - Вертикальный анализ актива баланса ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ»

Актив	Годы			Вертикальный анализ Доля строки в балансе в процентах к итогу		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6	7
I. Внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-
Основные средства	25 458	29 785	31 257	3,59	4,45	4,28
Незавершенное строительство	125	148	12	0,02	0,02	0
Итого по разделу I	25 583	29 933	31 269	3,61	4,47	4,28
II. Оборотные активы	-	-	-	-	-	-
Запасы	639 739	565 461	586 106	90,26	84,48	80,23
в том числе:	-	-	-	-	-	-
материалы	14	13	298	-	-	0,04
товары	526 789	444 859	440 121	74,32	66,46	60,25
товары отгруженные	21 478	-	-	3,03	-	-
НДС по приобретенным мат.произв. запасам	2 210	2 140	2 589	0,31	0,32	0,35

Продолжение Таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7
Дебиторская задолженность	37 707	67 200	105 369	5,32	10,04	14,81
в том числе:	-	-	-	-	-	-
расчеты с поставщиками и подрядчиками	71	257	326	0,01	0,04	0,04
расчеты с покупателями и заказчиками	36 036	51 776	45 819	5,08	7,74	6,27
расчеты с подотчётными лицами	600	167	224	-	-	-
расчеты с разными дебиторами и кредиторами	1 000	15 000	59 000	0,14	2,24	8,08
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2 253	3 508	2 828	0,32	0,52	0,39
в том числе:	-	-	-	-	-	-
Денежные средства	883	913	1 059	0,12	0,14	0,14
в том числе						
касса	25	13	58	-	-	0,01
расчетные счета	858	900	1 001	0,12	0,13	0,14
Прочие оборотные активы	91 916	120 791	146 970	12,97	18,05	20,12
в том числе						
НДС по авансам полученным	458	202	1 283	0,06	0,03	0,18
расходы будущих периодов	91 458	120 589	145 687	12,90	18,02	19,94
Итого по разделу II	683 250	639 424	699 234	96,39	95,53	95,72
Баланс	708 833	669 357	730 503	100,00	100,00	100,00

Количество денежных средств росло на протяжении всего отчетного периода - удельный вес в структуре активов составил 0,12 % на начало исследуемого периода до 0,14 % на конец исследуемого периода.

Горизонтальный анализ пассива баланса представлен в таблице 8.

Из таблицы видно, что уставный капитал на протяжении всего отчетного периода оставался неизменным - 589 тыс.руб. Добавочный капитал составил 7896 тыс. руб. на начало исследуемого периода и 3589 тыс. руб. на конец исследуемого периода. Он снизился на 4307 тыс. руб. Темп снижения составил 66,84 % в 2014г. по сравнению с 2013г., 45,45 % в 2015г. по сравнению с 2013г. и 68 % в 2015г. по сравнению с 2014г.

Нераспределенная прибыль в течение всего периода росла, от 7 489тыс. руб. в 2013г., до 9 094 тыс.руб. в 2014г. и до 11 021 тыс.руб. в 2015г. Соответственно самый большой темп роста был при анализе от 2015г. по сравнению с 2013г. - он составил 147,16%, а самый низкие - в 2015г. по сравнению с 2014г. 121,19%.

Кредиты банков выросли с 145 789 тыс. руб. в 2014г. до 259876 тыс. руб.

В 2015г. Темп увеличения показателя составил 178,25 % в 2015г. по сравнению с 2014г.

Из таблицы 8 видно, что кредиторская задолженность снизилась в течение всего отчетного периода, что позитивно характеризует деятельность предприятия. В 2013г. она составляла 380 573 тыс. руб., а к 2015г. стала уже 150182 тыс.руб. Темп снижения кредиторской задолженности составил в 2014г. по сравнению с 2013г. 80,53 %, в 2015г. по сравнению с 2014г. 45,98 %, а в 2015г. по сравнению с 2013г. 37,03%. В кредиторской задолженности можно выделить такие составляющие, которые росли более быстрыми темпами, чем остальные. Это задолженность перед государственными внебюджетными фондами. Если на начало исследуемого периода этот показатель составлял 62 тыс. руб., то на конец исследуемого периода 171

тыс.руб. В абсолютном выражении эти цифры не очень большие, но темп роста огромный. В 2014г. по сравнению с 2013г. он составил 37,10 %, в 2015г. по сравнению с 2014г. соответственно 257,81 %, а в целом за 2013 - 2015гг. он составил 743,48 %. В целом наблюдался рост по прочим обязательствам - от 25 014 тыс. руб. в 2013г. до 18 738 тыс. руб. в 2014г., а в 2015г. Их не наблюдается.

Из таблицы 8 видно изменение структуры кредиторской задолженности. Основная составляющая структуры кредиторской задолженности с точки зрения темпов роста - это задолженность перед государственными внебюджетными фондами.

За весь исследуемый период темп роста этого показателя составил 743,48 %. В 2015г. по сравнению с 2014г. он составил 257,81 %, а в 2014г. по сравнению с 2013г. он составил 37,1 %.

Задолженность перед персоналом значительно меньше, чем задолженность перед поставщиками. Положительно характеризует деятельность предприятия тот факт, что задолженность перед персоналом удалось сократить на 22 тыс. руб. в 2015г. по сравнению с 2014г. Задолженность перед поставщиками за этот период снизилась на 134419 тыс. руб., темп снижения показателя составил 48,10 %. Важный показатель, который характеризует деятельность, состояние пассива и отражает реальную картину деятельности - это показатель, характеризующий кредиты и займы.

Долгосрочных кредитов и займов в 2013г. не было. В 2014г. долгосрочные кредиты банков составили 145 789 тыс. руб. В 2015г. этот показатель составил 259876 тыс. руб. Таким образом темп роста показателя составил 178,25 % в 2015г. по сравнению с 2014г., а посчитать темп роста за весь исследуемый период невозможно.

Что же касается краткосрочных кредитов и займов, то мы видим следующее при анализе таблицы: прирост почти в пять раз. С 4504 тыс. руб.

в 2013г. до 12568 тыс. руб. в 2014г. и затем до 25 456 тыс. руб. в 2015г. Темп роста показателя составил в 2014г. по отношению к 2013г. 279,04 %, в 2015г. по сравнению с 2013г. 565,19 %, в 2015г. по сравнению с 2014г. 202,55 %.

Этот показатель пока невозможно оценить с точки зрения его влияния на предприятие.

С одной стороны, у предприятия выросли финансовые возможности, а с другой стороны при неблагоприятном развитии событий может быть подорвана платежеспособность, и это может привести к банкротству.

Как видно из таблицы 9, где показан вертикальный анализ пассива баланса, в пассиве баланса сформированы три основные группы - это капитал и резервы, долгосрочные обязательства и краткосрочные обязательства, в составе которых заемные средства, краткосрочные кредиты и кредиторская задолженность.

Итог раздела 1 «Капитал и резервы» составляет в пассиве баланса долю 2,25 % в 2013г., 2,24 % в 2014г. и 2,08 % в 2015г.

Удельный вес группы 2 «Долгосрочные обязательства» составил на 2014г. 21,78 %, а на конец 2015г. 35,57 %. Удельный вес группы 3 «Краткосрочные обязательства» в общем итоге пассива баланса занимает наибольшую долю в пассиве: 97,75 в 2013г., 75,98 % в 2014г. и 62,34 % в 2015г. Уменьшение краткосрочных обязательств сопровождалось ростом долгосрочных обязательств, что позитивно характеризует деятельность предприятия. Предприятие получило кредит в банке на 4 года под низкий процент в 2014г. Сумма кредита в 2012г. составила 145789 тыс.руб., а в 2015г. еще дополнительно долгосрочный кредит на развитие деятельности. Общая сумма кредитов составила 259876 тыс. руб.

Следующая важная составляющая пассива баланса - это кредиторская задолженность, на которую приходилось в 2014г. 46 %, показатель снизился в 2015г. и составил 20,56 %. Это характеризует негативно деятельность предприятия, так как поставщики ужесточили условия получения

товарного кредита в период кризиса. Из кредиторской задолженности наиболее значимая статья - это задолженность перед поставщиками и подрядчиками.

В 2013г. основная статья, на которую приходился наибольший удельный вес - это задолженность поставщикам и подрядчикам за выполненные, но не оплаченные работы и услуги, а также за полученные товары.

Таблица 9 - Вертикальный анализ пассива баланса ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ»

Пассив	Годы			Вертикальный анализ (%)		
	2013	2014	2015	Доля строки в балансе 2013 г	Доля строки в балансе 2014 г.	Доля строки в балансе 2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал	589	589	589	0,08	0,09	0,08
Добавочный капитал	7 896	5 278	3 589	1,11	0,79	0,49
Нераспределенная прибыль	7 489	9 094	11 021	1,06	1,36	1,51
Итого по разделу III	15 974	14 961	15 199	2,25	2,24	2,08
IV. Долгосрочные обязательства						
Заемные средства						
в том числе:						
долгосрочные кредиты	0	145 789	259876	0	21,78	35,57
Итого по разделу IV	0	145 789	259876	0	21,78	35,57
V. Краткосрочные обязательства						
Заемные средства	236 367	138 357	281789	33,35	20,67	38,57
в том числе:						
краткосрочные кредиты	4 504	12 568	25 456	0,64	1,88	3,48
Кредиторская задолженность	380 573	307 878	150 182	53,69	46	20,56

Продолжение Таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	258 987	125 777	124568	36,54	18,79	17,05
расчеты по социальному страхованию и обеспечению	62	23	171	0	0	0,02
1	2	3	4	5	6	7
расчеты с персоналом по оплате труда	560	606	584	0.08	0.09	0.08
расчеты с разными дебиторами и кредиторами	120 775	181 262	247 682	17,04	27,08	33,91
Доходы будущих периодов	50 905	43 634	23 457	71,82	6,52	3,21
в том числе:						
целевое финансирование	25 891	24 896	23 457	36,53	3,72	3,21
прочие обязательства	25 014	18 738	0	3,53	2,80	0
Итого по разделу V	692 859	508 607	455 428	97,75	75,98	62,34
Баланс	708 833	669 357	730 503	100,0	100	100

Этот показатель составляет 36,54 % в 2013г., 18,79 % в 2014г. и 17,05 % в 2015г. По темпам роста это не самая проблемная статья баланса, а вот в абсолютном выражении как структурная составляющая баланса эта статья выглядит не очень хорошо.

Валюта баланса на начало исследуемого периода составила 70883 тыс. руб. В 2014г. она снизилась и составила 669 354 тыс. руб. В 2015г. она выросла и составила 730 503 тыс. руб. Темп роста валюты баланса в 2014г. по сравнению с 2013г. составил 94,43 %, а в 2015г. по сравнению с 2013г. 103,06 %. (таблица 9)

Себестоимость в 2013г. составила 77267 тыс. руб., в 2014г. себестоимость выросла до 95 324 тыс. руб. (прирост на 18026 тыс. руб.), в 2015г. себестоимость увеличилась на 9083 тыс. руб. и составила 104407 тыс. руб. (таблица 10)

Себестоимость в 2013г. составила 77267 тыс. руб., в 2014г. себестоимость выросла до 95 324 тыс. руб. (прирост на 18026 тыс. руб.), в 2015г. себестоимость увеличилась на 9083 тыс. руб. и составила 104407 тыс. руб. В процентном отношении темп роста себестоимости выглядит следующим образом 123,4 % в 2014г. по сравнению с 2013г., в 2015г. по сравнению с 2013г. 135,1 %, а в 2015г. по сравнению с 2014г. 109,5 %.

Таблица 10 - Анализ основных показателей деятельности ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ», тыс. руб.

Показатель	Годы			Темп роста, в %%			Абсолютное увеличение		
	2013	2014	2015	2014г к 2013г	2015г к 2013г	2015г к 2014г	2014 г к 2013 г	2015 г к 2013 г	2015г к 2014г
Выручка	125789	129789	154879	103,2	123,1	119,3	4000	29190	25090
Себестоимость	77268	95324	104407	123,4	135,1	109,5	18056	27139	9083
Валовая прибыль	48521	34465	50472	71,03	104,02	146,44	-14056	1951	16007

Важный показатель - валовая прибыль. Он составил 48 521 тыс. руб. в 2013г., 34465 тыс. руб. в 2014г. и 50472 тыс. руб. в 2015г.. Темп роста показателя составил 71,03 % в 2014г. по сравнению с предыдущим годом, 104,02 % - в 2015г. по сравнению с 2013г., и в 2015г. по сравнению с 2014г. 146,44 %.

Возникают возможные угрозы сильных и слабых сторон.

Сильные стороны :

- достаточные финансовые ресурсы;
- хороший имидж в глазах покупателей;
- преимущество по издержкам (свой автопарк);
- квалифицированный менеджмент;

Слабые стороны :

- нет четкого стратегического направления развития;
- отсутствие маркетинговой стратегии;
- отсутствие продуманной ценовой политики и хаотичное предоставление скидок;
- отсутствует финансовая политика(в частности политика управления дебиторами);
- слабая мотивация менеджеров;
- работа «по факту», т.е. отсутствует планирование, периодически возникают то нереализованные товарные запасы в больших размерах

Как видно, у предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» есть большие нереализованные возможности для дальнейшего развития: возможно увеличение доли рынка при соответствующей разработке общей стратегии фирмы, проведении маркетинга, разработке финансовой политики; необходимо наладить бюджетирование.

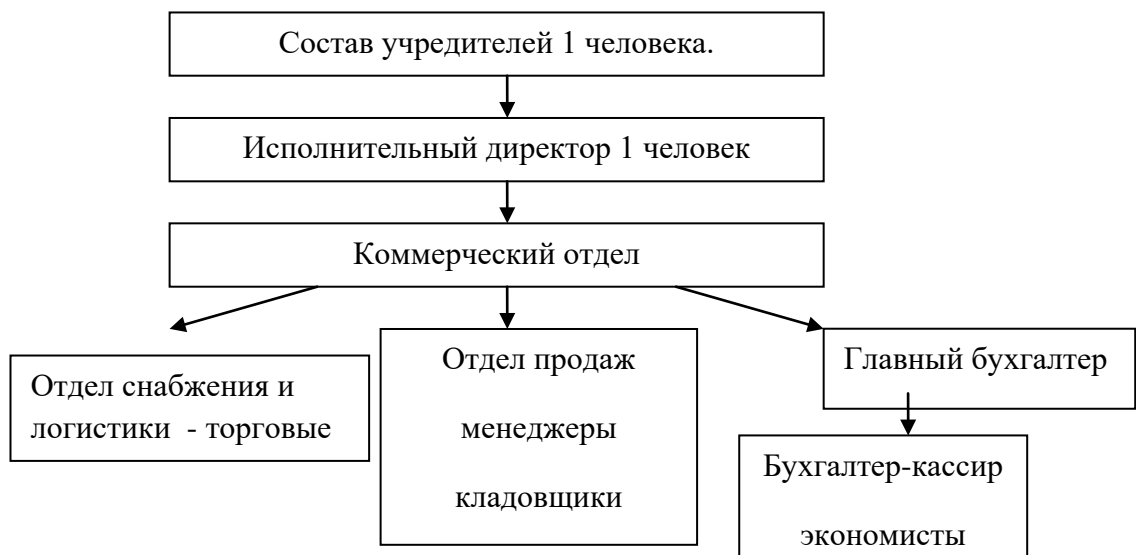


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ»

2.3 Анализ стратегии планирования развития

Анализ баланса показал, что выросла долгосрочная кредиторская задолженность, причем она намного больше дебиторской задолженности предприятия. Это может привести к низкой ликвидности и вызвать банкротство. Надо выявить, насколько предприятие близко к банкротству и в завершение анализа надо определить, какую именно финансовую стратегию выбрало исследуемое предприятие и насколько она является адекватной для данного периода развития предприятия. Видно, что в «Финансовые вложения и денежные средства» в 2014г. положительная динамика 1 285 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом. «Запасы, НДС, прочие оборотные активы» проявили тенденцию к снижению в 2014г. и в 2015гг. соответственно на 74 604 тыс. руб. и на 52 429 тыс. руб. «Кредиторская задолженность» снижалась в течение всего исследуемого периода, «Заемные средства и прочие обязательства» снижались в 2014г. по сравнению с 2013г. «Капитал и резервы (Уставный капитал, добавочный капитал, нераспределенная прибыль» выявили отрицательную динамику в течение всего исследуемого периода. Это позволяет предположить низкую ликвидность баланса исследуемого предприятия. Как видно из приведенного анализа, баланс предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» не является абсолютно ликвидным.

Проанализируем показатели ликвидности ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» в 2013 - 2014 годах:

Текущая ликвидность предприятия показывает платежеспособность предприятия. В исследуемом периоде показатель увеличивается, это позитивно характеризует предприятие, но есть негативная тенденция, текущая ликвидность имеет отрицательное значение, то есть недостаточно источников чтобы погасить краткосрочные обязательства.

Перспективная ликвидность предприятия дает нам прогноз платежеспособности, рассчитывается на основе сравнения будущих поступлений и платежей. В 2013-2015 годах этот показатель снизился, составив в абсолютном выражении (-307117 тыс. руб.). Негативная динамика.

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности предприятия. Коэффициент в норме, то есть, на данный момент у предприятия нет проблем с платежеспособностью.

Подводя итоги вышеизложенному, отметим, что ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» является платежеспособным предприятием, если рассматривать все его активы. Если же возникает ситуация когда надо быстро рассчитаться по долгам, то быстро ликвидных активов у предприятия недостаточно.

При этом выявлена положительная тенденция улучшения показателей, однако этот процесс за исследуемые три года шел очень медленно.

Таким образом, можно предположить, что если на исследуемом предприятии сохранится сложная ситуация с ликвидностью, это может привести к неплатежеспособности и вызвать банкротство предприятия.

Мы выявили две неблагоприятных тенденции. Во-первых, снижается финансовая устойчивость предприятия. Во-вторых на предприятии недостаточно ликвидных активов.

Делать окончательные выводы по диагностике банкротства можно только на основе совокупности информации. На основании полного финансово-экономического анализа предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» мы сделали следующий вывод. Фактически пока мы не можем говорить о наступлении банкротства. Мы можем говорить только о вероятности наступления банкротства, если не будет улучшена ситуация. Однако есть причины, которые могут быть усилены неблагоприятными внешними факторами и могут вызвать банкротство исследуемого предприятия.

Перечислим их:

- отсутствие финансово-экономического планирования;
- неэффективная стратегия планирования развития предприятия;
- низкая ликвидность активов;
- чрезмерная доля запасов;
- высокая доля краткосрочных источников привлечения капитала;
- рост дебиторской задолженности.

Исследование позволяет охарактеризовать плановую стратегию. Плановая и финансовая стратегия исследуемого предприятия определяется маркетинговой стратегией. Маркетинговая стратегия в период 2013 – 2015гг. состояла в том, чтоб захватить долю рынка не менее 5 % в Екатеринбурге и не менее 4 % в Свердловской области.

В качестве инструментов осуществления развития финансовой и экономической стратегии были выбраны долгосрочное кредитование, использование краткосрочных кредитов и займов, агрессивное проникновение на рынок и выстраивание собственной сети сбыта. Это обусловило значительный рост дебиторской задолженности по краткосрочной дебиторской задолженности рост с 37 707 тыс. руб. в 2013г. до 67 200 тыс. руб. в 2014г. и до 105 369 тыс. руб. в 2015г. Таковы данные дебиторской задолженности.

Такое стратегическое планирование развития предприятия полностью соответствует планам предприятия по захвату доли рынка и определяется спецификой данного рынка.

Предприятие работает на высоко конкурентном рынке. Предприятие занимает важное положение на данном рынке как в г. Екатеринбурге, так и в Свердловской области. Доля рынка в Екатеринбурге составляет 87 %, доля рынка в Свердловской области составляет 5 %. Поскольку обороты предприятия быстрые, оно имеет возможность привлекать заемные средства и за счет этого быстро развиваться. Заемные средства позволяют приобрести

товары в больших количествах, но чтобы не было проблем с возвратом кредитов, надо быстро и точно в срок отдавать кредиты. Положительно характеризует финансовую стратегию исследуемого предприятия управление долгосрочными заемными средствами. В период 2013г. предприятие не пользовалось долгосрочными кредитами, потому что было невозможно получить кредит в банке, банки практически не кредитовали оптовую торговлю.

В 2014г. ситуация на кредитном рынке изменилась и банки стали искать надежных заемщиков, соответственно исследуемое предприятие получило кредит в ОАО Альфа - Банк на 2 года по 14 % годовых. Сумма кредита была 145 789 тыс. руб., в 2015г. кредит был погашен и в том же банке был открыт еще один кредит на сумму 259876 тыс. руб., сроком до 2015г., ставка составила 18 % годовых.

Таким образом, исследуемое предприятие создало экономическую и финансовую базы для развития.

Она полностью соответствует его маркетинговой стратегии. Крупное предприятие, которое занимает большую долю рынка, начало свое продвижение в регионы. Это потребовало значительных финансовых ресурсов. Это проявилось в том, что выросла долгосрочная задолженность, краткосрочная дебиторская задолженность,

Одновременно в период кризиса предприятие пыталось удержать ситуацию под контролем. Для этого:

- были снижены запасы на 14,45 % ($100 - 85,55 \% = 14,45$).
- была увеличена краткосрочная кредиторская задолженность.
- часть расходов предприятие закрывает за счет долгосрочных кредитов банков, которые были получены в 2014г. Реструктуризация банковских кредитов позволила немного улучшить ликвидность активов.

Таким образом предприятие проводит агрессивную финансовую стратегию, основанную на максимальном применении заемных средств, как

краткосрочных, так и долгосрочных. И в результате ошибок маркетологов предприятие стало активно расширяться в период выхода экономики страны из кризиса (в 2009-2010гг). Это повлияло на объем продаж - чтобы не снижать продажи и выручку, предприятие стало продавать в кредит. Был увеличен срок товарного кредита смягчены условия его предоставления. В результате покупатели накопили большой объем дебиторской задолженности. Особенно негативно проявляется тенденция перерастания части краткосрочной дебиторской задолженности в долгосрочную.

3. Разработка рекомендаций по улучшению стратегического планирования развития предприятия ООО «Гарант-Комплект» на 2017г.

3.1 Проблемы и направления разработки планирования стратегии планирования

Стратегическое планирование развития предприятия - это генеральный план действий предприятия, охватывающий формирование финансово-хозяйственной деятельности и их планирование для обеспечения стабильности предприятия и включающий в себя следующее:

- планирование, учет, анализ и контроль финансового состояния;
- оптимизацию основных и оборотных средств;
- распределение прибыли.

Плановая стратегия предприятия обеспечивает:

- формирование и эффективное использование финансовых ресурсов;
- выявление наиболее эффективных направлений инвестирования и сосредоточение финансовых ресурсов на этих направлениях;
- соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;
- определение главной угрозы со стороны конкурентов, правильный выбор направлений финансовых действий и маневрирование для достижения преимущества над конкурентами;
- создание и подготовку стратегических резервов;
- ранжирование и поэтапное достижение целей.

Задачи финансовой стратегии:

- определение способов успешного использования финансовых возможностей;

- определение перспективных финансовых взаимоотношений предприятия с третьими лицами;

- финансовое обеспечение операционной и инвестиционной деятельности;

- изучение экономических и финансовых возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой стойкости.

Формирование и реализация плановой и финансовой стратегии как основы стратегии планирования предприятия базируются на использовании инструментов:

- финансово-экономического управления - финансовый и экономический анализ, бюджетирование, экономический и финансовый контроль;

- рынка услуг - факторинг, страхование, лизинг.

В условиях рыночной экономики возникает объективная необходимость выявления тенденций развития финансово-хозяйственного состояния и перспективных финансовых возможностей предприятия. [40. С.29].

Разработка финансовой и плановой стратегии - это часть общей стратегии экономического развития, в силу чего она должна согласовываться с ее целями и направлениями. В свою очередь, стратегия планирования оказывает существенное влияние на общую экономическую стратегию предприятия, поскольку изменение ситуации на макроуровне и на финансовом рынке является причиной корректирования не только финансовой, но и общей стратегии развития предприятия.

Формирование плановой стратегии невозможно без финансовой, если отсутствует общая стратегия развития компании, которая всегда задается «сверху» - собственниками, акционерами или советом директоров.

Даже если стратегия развития не облекается в какой-либо подробный документ, то некая установка есть всегда. Акционеры озвучивают пожелания по доле рынка, географическому распределению бизнеса, уровню рентабельности. Под это и подстраивается финансовая стратегия, в которой пожелания акционеров отражаются в определенных цифрах и показателях.

Отмечу, что исходная информация обычно поступает от маркетинговых подразделений (прежде всего прогноз по выручке), а финансовая служба включается в расчеты и способствует выбору наиболее подходящей модели развития бизнеса.

Генеральной стратегией планирования развития называют финансовую стратегию, определяющую деятельность предприятия. Например, взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на год.

Оперативная финансовая стратегия - это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами, т.е. стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности; разрабатывается на квартал, месяц. Оперативная финансовая стратегия охватывает:

- валовые доходы и поступления средств: расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам;

- валовые расходы: платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками.

Такой подход создает возможность предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам. Нормальным положением считается равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами.

Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретном промежутке времени. Зачастую в компании нет разработанной и утвержденной общекорпоративной стратегии, поэтому финансовый директор, как правило, помогает руководителю и собственникам формализовать критерии развития бизнеса, определить ключевые показатели.

Иногда бывает необходимо выбрать из двух-трех вариантов развития холдинга наиболее оптимальный. Поскольку цель любого бизнеса - прибыль, то любая стратегия должна быть нацелена на финансовый успех. Любые действия и стратегии, применяемые на предприятии, должны привести к изменениям в финансовой составляющей, иначе эти действия не имеют смысла. Приведу пример взаимосвязи стратегий в торговой компании: финансовая составляющая корпоративной стратегии предполагает увеличение выручки и прибыли в X раз. Для этого в маркетинговой составляющей стратегии предполагается расширение ассортиментного портфеля.

Стратегия планирования развития предприятия, достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели.

В зависимости от предсказуемости ситуации на рынках (финансовом и товарном) длительность генеральной финансово-экономической стратегии может варьироваться от трех до пяти лет. В условиях быстро изменяющейся внешней среды этот срок может быть сокращен до одного календарного года. Оперативная финансовая стратегия обычно краткосрочна, она формируется на год, квартал, месяц, а при необходимости и на более короткий период.

Разработку финансовой стратегии в крупных компаниях акционеры почти всегда делегируют совету директоров. В небольших компаниях ее могут формировать совместно генеральный и финансовый директора.

Основная задача при этом состоит в том, чтобы функциональные стратегии отвечали задаче увеличения прибыли.

3.2 Рекомендации по улучшению стратегии планирования

Дальнейшее развитие стратегии планирования развития предприятия снижения угрозы банкротства исследуемого предприятия предполагает, что будет разработана система финансовых планов на предприятии.

Планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизведения и является основной формой реализации главных целей предприятия. Перспективное планирование является важной частью стратегии планирования развития предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» и включает в себя разработку и прогнозирование его хозяйственной и финансовой деятельности.

В условиях рыночной экономики возникает объективная необходимость выявления тенденций развития финансового состояния и перспективных финансовых возможностей предприятия.

Разработка стратегического планирования ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» - это часть общей стратегии экономического и финансового развития ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ», в силу чего она должна согласовываться с ее целями и направлениями. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает существенное влияние на общую экономическую стратегию предприятия, поскольку изменение ситуации на макроуровне и на финансовом рынке является причиной корректирования не только финансовой, но и общей стратегии развития предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ».

Внутри корпоративных финансовых инструментов реализации стратегию развития обеспечивают методы финансового и экономического планирования и управления предприятием: «гибкого бюджета», процента от

продаж, анализа безубыточности, управления расходами, а также ситуационные планы.

Метод «гибкого бюджета» предусматривает определение капитальных затрат по проектам программы развития не в виде фиксированных сумм, а в виде нормативов расходов, используемых как базу определения показателей деятельности предприятия.

Метод процента от продаж используется для получения по каждому элементу прогнозируемого бюджета и уровня прибыли с запланированных объемов продаж. В качестве отправных процентных отношений выбираются отношения, которые имеют место в текущей деятельности, полученные по ретроспективным или прогнозным данным.

Метод безубыточности - метод анализа точки разрыва - разрешает:

- определить объемы производства и продажи, которые удовлетворяют условиям безубыточности;

- получить информацию для определения размера прибыли, обеспечивать гибкость долгосрочных финансовых планов за счет возможностей вариации расходов, цен, объемов продажи.

Метод управления расходами, в основе которого лежат три принципа: полуфабрикатный метод учета расходов, система составляющая деятельность главного экономического управления предприятием и использование мотивационных установок отдельных производств (сегментов деятельности), которые выделены в самостоятельные центры ответственности. Данный метод эффективно используется для уже постоянной номенклатуры предприятия и может распространяться на управление расходами по крупным контрактам ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ». Каждый центр ответственности может принимать участие в одном или нескольких контрактах предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ».

Практика показывает, что механизмы адаптации планов предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» к внешним условиям целесообразно строить

на основе ситуационных планов. Традиционно ситуационные планы рассматривались, как методический прием обеспечения гибкости общекорпоративной стратегии.

Проблема выбора стратегии планирования деятельности предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» является актуальной в связи с необходимостью принятия решений в рыночных условиях. Здесь основное внимание отводится оценке текущего состояния субъекта хозяйственной деятельности. Приоритетными в данном направлении исследований являются обоснованный прогноз направлений развития предприятия, выработка конкретных рекомендаций для недопущения возможных ошибок и просчетов и констатирование фактического состояния дел.

Прежде всего, нужно определить экономическую и финансовую стратегию деятельности, как рекомендацию относительного изменения финансово-хозяйственного состояния в долгосрочной перспективе на базе количественных характеристик фактического финансово-хозяйственного состояния в текущем и последующих периодах.

В современных условиях наиболее эффективной стратегией развития для ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» является стратегия диверсификации. Суть ее в том, что деятельность разнообразных подразделений предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» организуется в разных областях, что усиливает его конкурентные позиции. ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» должно формировать собственные финансовые и экономические механизмы и инструменты, исходя из особенностей, как каждого контракта, так и конкретных условий рыночной среды: законодательной базы, конъюнктуры рынка и других факторов.

Качественно разработанные и реализованные механизмы финансовой и экономической стратегии развития ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ», обеспечивают эффект: сформированные в результате льготы и преференции для предприятия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» ведут, в конечном счете, к

более крупному суммарному результату для экономики государства в целом (платежи в бюджет на всех уровнях, занятость работников предприятия, развитие потенциала предприятия).

Основой любых планово-экономических расчетов, финансово-экономического анализа, финансового стратегического и текущего планирования являются данные финансовой отчетности, основой которой, в свою очередь, являются данные финансового учета, более известного в нашей стране как бухгалтерский учет. Задача учета - точное выявление финансовых результатов деятельности предприятия за определенный отрезок времени и на определенную дату.

Поскольку законодательно установлено составление и представление квартальной отчетности нарастающим итогом с начала года, что больше соответствует целям контроля, а не управления деятельностью предприятия, то все больше надежд в настоящее время возлагается на так называемый управленческий учет, который оперативно должен обслуживать цели экономического управления деятельностью предприятия. При этом в литературе описывается достаточно много схем и образцов организации управленческого учета по «западным моделям». В целом, ничего плохого в изучении западного опыта нет, но рассматривать и создавать управленческий учет изолированно, как третий вид учета (бухгалтерский, он же финансовый; учет для целей налогообложения, он же налоговый; и учет для целей управления, он же управленческий учет) более, чем нерационально.

Ко всякому делу следует подходить прагматично, и прежде, чем его начинать, следует подсчитать затраты и сравнить с источником их покрытия.

В финансовом учете предусмотрен метод начисления, то есть определение финансового результата по отгрузке продукции, выполнению работ независимо от факта и даты оплаты. Как и предусмотрено международными нормами, хотя и за определенными исключениями, что вытекает из структуры работ и рисков. Основным недостатком такого учета

является обслуживание интересов составления официальной финансовой отчетности в установленные государством сроки. Результатом такой направленности является его неоперативность и практическая ненужность для управления. Но кто мешает сделать его оперативным?

Для этого и существует учетная политика, чтобы не создавать новый вид учета и организовывать лишние учетные рабочие места (и так их много), поскольку это накладные расходы в прямом смысле. Нужно организовать ведение финансового учета таким образом, чтобы результаты деятельности стало возможным выводить каждый день.

Для этого нужно немного: организовать ежедневную передачу всех документов обо всех хозяйственных операциях в бухгалтерию и обеспечить их ежедневную бухгалтерскую обработку на основе принятых в стране методологических принципах. Теоретическую концепцию, принятую всеми высокоразвитыми странами, можно определить так: финансовый учет необходим для исчисления финансовых результатов хозяйственной деятельности отдельно взятого предприятия. Вопрос: противоречит ли он целям управленческого учета? Нет. Поскольку управленческий учет и должен служить тому, чтобы эффективность управления деятельностью предприятия увеличивалась, но эффективность деятельности построена на выяснении финансового результата. Вся проблема только в том, что финансовый результат нужен для управления не через месяц или квартал после окончания производства, а день в день.

Но методы подсчета результата должны быть именно те, которые применяются в бухгалтерском учете и определены государством.

Сегодня в финансовом учете практически нет различий при использовании метода начисления между нашей страной и экономически развитыми странами. Система начисления понимается во всем мире одинаково, причем сущность ее в признании доходов и расходов в те периоды, когда эти факты имели место, а не тогда, когда были получены

денежные средства. Таким образом, движение денежных средств не приводит к признанию доходов. Система включает в себя два приема:

- констатацию - признание доходов в момент их получения и расходов в момент их возникновения;

- трансформацию счетов - преобразование сальдо счетов пробного баланса в целях получения информации, необходимой для заполнения отчетных форм.

В условиях движения в сторону Европы, ЕС, с целью включения в свободную мировую экономику надо серьезно задуматься над снижением себестоимости продукции, работ, услуг, а не над обоснованием цены. К вступлению в ВТО отечественные предприятия должны быть внутренне готовы, иначе мировой рынок их проглотит.

Уже сегодня видно, что значительную часть товаров, несмотря на высокие таможенные пошлины, транспортные расходы, дешевле привезти, чем произвести в своей стране, и можно выгоднее продать.

Более того, качество произведенных товаров не только известных брендов, но и неизвестных китайских, турецких и польских производителей оказывается выше, чем у национального производителя. А все это вместе и есть конкурентоспособность товара, как продукта труда, и предприятия. Поэтому сегодня надо обеспечить такой учет, чтобы каждый день, а не через месяц или два после производства продукции руководство знало результат от этого производства, и не всего по предприятию, а по каждому виду произведенного товарного продукта могло выяснить, насколько этот продукт конкурентоспособен, и как можно повысить эту конкурентоспособность. Сегодня призывы поддержать своего производителя, не подкрепленные соответствующим качеством и ценой товара, повиснут в воздухе.

Управление требует организации учетной работы по географическим и хозяйственным сегментам отчетности или центрам ответственности. А значит, необходима разработка четкой учетной политики в интересах

предприятия, с использованием всех законодательных возможностей, выбора амортизационной политики, изменений кадровой политики. К сожалению, не все сегодня осознали эту необходимость, гром еще не грянул.

Нельзя судить о показателях результативности деятельности по данным налоговых деклараций, хотя стремление к уменьшению суммы налогов для бизнеса является нормальным.

Важно не только получить прибыль, но и, вернуть вложенный капитал, то есть начислить амортизацию так, чтобы обеспечить не только простое, но и расширенное воспроизводство, причем, в ограниченных условиях.

При разработке стратегии по снижению угрозы банкротства исследуемого предприятия нужно учитывать динамику макроэкономических процессов, тенденций развития отечественных финансовых рынков, возможностей диверсификации деятельности предприятия.

В период 2015-2016гг. главной задачей стратегии планирования развития ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» является достижение полной самокупаемости и независимости предприятия.

Стратегическое планирование развития - единый способ прогнозирования будущих возможностей, помогающий уточнить наиболее целесообразные пути действий. Анализ текущих значений параметров и их прогноз дают возможность сформулировать стратегический фокус - приоритетное направление, на котором необходимо сконцентрировать внимание и ресурсы. Сфера приоритетов предприятия должна быть ограниченной, поскольку одновременная реализация нескольких стратегических целей реально невыполнима.

Задачи финансовой и экономической стратегии ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ»:

- определение способов успешного использования финансовых возможностей;

- определение перспективных взаимоотношений предприятия с третьими лицами
- обеспечение операционной и инвестиционной деятельности;
- изучение экономических и финансовых возможностей вероятных конкурентов, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой стойкости.

Формирование и реализация стратегического планирования развития предприятия как основы финансово-экономического планирования предприятия базируются на использовании инструментов:

- финансового управления - финансовый анализ, бюджетирование, финансовый контроль;
- рынка финансовых услуг - факторинг, страхование, лизинг.

С учетом сложной экономической ситуации надо направить все силы на то, чтобы преодолеть ухудшение финансового состояния предприятия.

Рекомендуются следующие меры: проверить все активы, выявить среди них те, которые можно обратить в денежные средства, собрать эти денежные средства на расчетном счете и за счет этого восстановить ликвидность и платежеспособность. Это даст стабильность, основу для развития в будущем.

Перечислим меры по снижению угрозы банкротства исследуемого предприятия. Все результаты представлены в прогнозном балансе на 2015г.:

а) Поскольку готовой продукции в виде запасов на складе содержится на сумму 586 106 тыс. руб. (Таблице 9), необходимо реализовать 85 % готовой продукции и товаров в Свердловскую область.

$$586\ 106 * 85\ \% = 498\ 190\ \text{тыс. руб.}$$

На счете «готовая продукция в виде запасов» по прогнозу 2015г. останется

$$586\ 106 - 498\ 190 = 87\ 916\ \text{тыс. руб.}$$

б) Проведенный анализ показал значительный рост дебиторской задолженности в 2013 - 2015 годах. Сумма дебиторской задолженности,

платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты, в 2015г. составят 105 369 тыс.руб. считаем необходимым подать на должников в суд. Ожидаемый результат. Снижение долгосрочной дебиторской задолженности до 10 536,9 тыс. руб. в 2016г. Таким образом, в 2015г. фактический показатель дебиторской задолженности был 105 369 тыс. руб., в 2015г. в результате снижения дебиторской задолженности на 94 832,1 тыс. руб. по итогам 2016г. показатель составит $105\ 369 - 94\ 832,1 = 10\ 536,9$ тыс. руб.

Снижение показателя составит 90 %, а изменение удельного веса показателя в активе баланса составит 12,4 %.

в) Проведённый анализ показал большую величину прочих оборотных активов (задолженность за товары отгруженные). Инструмент решения проблемы: факторинговая компания.

Ожидаемый результат - снижение суммы прочих оборотных активов с 146970 тыс. руб. в 2015 г до 22 045,5 тыс. руб. в 2016 г. Снижение составит 124924,5 тыс. руб.

Таким образом показатель уменьшится на 85 %, а его удельный вес в объеме активов предприятия снизится на 15,2 %.

г) Проводимый анализ показал, что в 2015г. отложенные налоговые обязательства составили 259 876,0 тыс. руб. Рекомендация - снизить их на 85 % . В результате по итогам 2016г. показатель составит 38 981,4 тыс. руб.

д) Выявлена проблема - высокая кредиторская задолженность в 2015г. 150 182 тыс. руб. Рекомендуются снизить ее на 50 % . в результате по итогам 2016г данный показатель составит 75091 тыс. руб.

Как видно из прогноза прибыли, предприятие в 2016г. будет иметь выручку больше, чем в 2015г. на 24,6 %. выручка увеличится на 38121 тыс. руб. Увеличение выручки произойдет за счет выхода на новые рынки и заключения прямых договоров с торговыми сетями в Свердловской области.

Сумма выручки составит 193000 тыс. руб. Себестоимость составит

155687 тыс. руб., что на 51271 тыс. руб. выше, чем соответственно в 2015г. Коммерческие расходы будут сокращены на 23,5 % или на 6013 тыс. руб. за счет экономии на командировках и за счет уменьшения маркетингового бюджета (за счет перехода на прямые договора.).

Таблица 11 - Прогнозный баланс на 2016г.

Показатель	2015	2015	Изменение	
			В абсолютном выражение	Темп прироста %
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Результаты исследований и разработок	0	61 257,5	61 257,5	0%
Основные средства	31 257,0	31 257,0	0	0%
Прочие внеоборотные активы	12,0	12,0	0	0%
Итого по разделу I	31 269,0	92 526,5	61 257,5	195,9%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	586 106	66 062,9	-498 190	-85,0%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2 589,0	13 189,3	10 600,3	409,4%
Дебиторская задолженность	105 369,0	10 536,9	-94 832,1	-90,0%
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 059,0	242 959,8	241 900,8	22 842,4%
Прочие оборотные активы	146 970,0	22 045,5	-124 924,5	-85,0%
Итого по разделу II	699 234,0	355 077,2	-344 156,8	-49,2%
БАЛАНС	730 503,0	447 603,7	-282 899,3	-38,7%
<i>ПАССИВ</i>				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	589,0	589,0	0	0%
Добавочный капитал	3 589,0	3 589,0	0	0%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	11 021,0	24 107,3	13 086,3	118,7%
Итого по разделу III	15 199,0	28 285,3	13 086,3	33,9%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Долгосрочные кредиты	259 876,0	38 981,4	-220 894,6	-85,0%
Итого по разделу IV	259 876,0	38 981,4	-220 894,6	-85,0%

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	281 789,0	281 789,0	0	0,0%
Кредиторская задолженность	150 182,0	75 091,0	-75 091,0	-50,0%
Целевое финансирование	23 457,0	23 457,0	0	0%
Краткосрочные кредиты	25 456,0	2 545,6	-22 910,4	-90%
Прочие обязательства		0	0	0%
Итого по разделу V	455 428,0	227 714	-227 714	-50,0%
БАЛАНС	730 503,0	447603,7	-282 899,3	-38,7%

Прибыль к получению снизится на 28,6 %, это даст уменьшение абсолютной суммы прибыли на 7137 тыс. руб. Однако этот факт нельзя трактовать негативно, потому что снижение будет небольшим.

Таблица 12 - Прогноз прибыли (убытков) на 2016г.

Показатели	2015г.	2015г.	Изменение	
			В абсолютном выражение	Темп прироста %
Выручка	154 879	193 000	38 121,0	24,6
Себестоимость продаж	104407	155678	51 271,0	49,1
Валовая прибыль (убыток)	50 472	37 322,0	-13 150,0	-26,1
Коммерческие расходы	25561,0	19 548,0	-6 013,0	-23,5
Прибыль (убыток) от продаж	24 911	17 774,0	-7 137,0	-28,6
Прочие доходы и расходы				
Проценты к получению	343,0	0,0	-343,0	-100,0
Доходы от участия в других организациях	72,0	120,0	48,0	66,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	24 640	17 894,0	-6 746,0	-27,4

Прогноз показывает, что в 2016 году происходит увеличение выручки и повышение затрат на расширение рынка и сбыта товаров, снижение коммерческих расходов. Поднялись доходы от участия в других предприятиях. Итоговой результат ниже, чем в 2015 году, но это целевые расходы для реализации стратегии планирования развития предприятия. В 2017 году показатели улучшаться, так как расходы, понесенные в 2015 году окупятся.

Заключение

В выпускной квалификационной работе освещены теоретические основы стратегического планирования развития предприятия в современных условиях, а именно - механизм формирования прибыли и финансовых потоков, стратегия управления достигнутыми результатами финансово-хозяйственной деятельности. Дана общая характеристика рассматриваемого предприятия.

Планирование - это инструмент преодоления неопределенности.

В условиях рыночных отношений, самостоятельности предприятий, а также ответственности за результаты своей деятельности существует необходимость определения тенденций финансово-экономического состояния, ориентации в финансовых возможностях и перспективах, оценки финансово-экономического состояния других хозяйствующих субъектов. Решение данных вопросов обеспечивает стратегия планирования развития предприятия. Как уже отмечалось стратегическое планирование исходит из того, что

предприятие имеет представление об ориентирах, которых оно желает достичь в будущем, что основные проблемы находятся во внешней среде предприятия, что предприятие умеет предвидеть опасности и угрозы и его реакция на них не должна следовать после того, как они уже осуществились, т.е. используя принцип «решительные действия», а должна обеспечить их недопущение и минимизацию потерь при невозможности их предотвращения. Таким образом, потенциал организации должен быть «подстроен» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на базе разработки целей и своевременного их корректирования обеспечить необходимые позиции предприятия на рынке и чтобы оперативное планирование являлось продолжением конкретизации

стратегического планирования и осуществлялось в рамках действующих стратегий.

Стратегия включает в себя методы и практику формирования финансово-экономических ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой стойкости предприятия. Всесторонне учитывая возможности предприятий, объективно оценивая характер внешних и внутренних факторов, стратегия планирования развития предприятия обеспечивает соответствие финансово-экономических возможностей предприятия к условиям, сложившимся на рынке. Также стратегия предусматривает определение долгосрочных целей финансово-экономической деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Цели стратегии должны подчиняться общей стратегии экономического развития и направляться на максимизацию прибыли и рыночной стоимости предприятия.

На основании стратегии планирования развития определяется финансово-экономическая и учетная политика предприятия по следующим основным направлениям финансово-хозяйственной деятельности: налоговая политика; ценовая политика; амортизационная политика; дивидендная политика; инвестиционная политика.

В процессе разработки стратегии планирования развития предприятия особое внимание отводится производству конкурентоспособной продукции, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, формированию и распределению прибыли, эффективному использованию капитала и т. п.

Большое значение для формирования стратегии имеет учет факторов риска. Огромное значение имеет финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляционных колебаний, финансового рынка.

Актуальность темы дипломной работы несомненна. В настоящее время разработка методов диагностики банкротства является все более актуальной задачей, стоящей перед предприятиями.

Объектом исследования является ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ». Предприятие работает на рынке оптовой торговли, заключает договора с покупателями на реализуемую продукцию, а также работает напрямую.

Взяв на себя сложную задачу по реализации продукции на насыщенном конкурентном рынке, компания с успехом решает ее.

Мы провели исследование деятельности и финансово-экономического состояния предприятия и выявили следующее.

ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» является платежеспособным предприятием если рассматривать все его активы. Если же возникает ситуация когда надо быстро рассчитаться по долгам, то быстро ликвидных активов у предприятия недостаточно.

При этом выявлена положительная тенденция улучшения показателей, однако этот процесс за исследуемые три года шел очень медленно.

Таким образом, можно предположить, что если на исследуемом предприятии сохранится сложная ситуация с ликвидностью, это может привести к неплатежеспособности и вызвать банкротство предприятия.

Анализируя экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности, можно сделать следующие выводы. По всем коэффициентам финансовой устойчивости выявлены отрицательные значения. Все показатели ниже нормы. Деятельность не обеспечена собственными средствами, выявлено ухудшение ситуации. Единственный показатель, по которому выявлены нормальные значения - это коэффициент маневренности собственного капитала.

Но даже по нему видно, что идет тенденция к ухудшению соответственно.

Несмотря на то, что все коэффициенты финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности неплохие, мы выявили две неблагоприятных тенденции. Во-первых, снижается финансовая устойчивость предприятия. Во-вторых на предприятии недостаточно ликвидных активов.

Исследование позволяет охарактеризовать стратегию планирования развития предприятия. Она полностью соответствует его маркетинговой стратегии. Крупное предприятие, которое занимает большую долю рынка, начало свое продвижение в регионы. Это потребовало значительных финансовых ресурсов. Это проявилось в том, что выросла долгосрочная задолженность, краткосрочная дебиторская задолженность,

Одновременно в период кризиса предприятие пыталось удержать ситуацию под контролем. Для этого:

- были снижены запасы на 14,45 % ($100 - 85,55 \% = 14,45$).
- была увеличена краткосрочная кредиторская задолженность.
- часть расходов предприятие закрывает за счет долгосрочных кредитов банков, который был получен в 2014г. Реструктуризация банковских кредитов позволила немного улучшить ликвидность активов.

Таким образом предприятие проводит агрессивную финансово-экономическую стратегию, основанную на максимальном применении заемных средств, как краткосрочных, так и долгосрочных. И в результате ошибок маркетологов предприятие стало активно расширяться в период кризиса, это повлияло на объем продаж - чтобы не снижать продажи и выручку, предприятие стало продавать в кредит. Был увеличен срок товарного кредита смягчены условия его предоставления. В результате покупатели накопили большой объем дебиторской задолженности. Особенно негативно проявляется тенденция перерастания части краткосрочной дебиторской задолженности в долгосрочную.

Выявлено, что предприятие ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» проводит агрессивную финансовую стратегию использования всех ресурсов для того чтобы удержаться на рынке. Эта стратегия основана на максимальном применении заемных средств, как краткосрочных, так и долгосрочных. Один из используемых инструментов как предоставление неограниченного товарного кредита постоянным покупателям. Это привело к тому, что стали предоставлять большие скидки с цены, не всегда обоснованные.

В результате ошибок маркетологов предприятие стало активно расширяться в 2013-2015г. г в регионах, однако это обернулось для предприятия накоплением большой дебиторской задолженности. Это повлияло на объем продаж - чтобы не снижать продажи и выручку, предприятие стало продавать в кредит еще больше. Был увеличен срок товарного кредита, были смягчены условия его предоставления. В результате покупатели накопили большой объем дебиторской задолженности. Особенно негативно проявляется тенденция перерастания части краткосрочной дебиторской задолженности в долгосрочную.

В период 2014- 2015 гг. главной задачей стратегии планирования развития ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» является достижение полной самокупаемости и независимости предприятия. Финансово-экономическая стратегия должна строиться на определенных принципах организации и включает в себя следующее:

- текущее и перспективное финансово-экономическое планирование, определяющее на перспективу все поступления денежных средств предприятия и основные направления их расходования;
- централизацию финансовых ресурсов, обеспечивающую маневренность финансовыми ресурсами, их концентрацию на основных направлениях производственно-хозяйственной деятельности;

- формирование финансовых и материальных резервов, обеспечивающих устойчивую работу предприятия в условиях возможных колебаний рыночной конъюнктуры;
- безусловное выполнение обязательств перед партнерами;
- разработку учетно-финансовой и амортизационной политики предприятия;
- организацию и ведение финансово-экономического учета предприятия и сегментов деятельности на основе действующих стандартов;
- составление финансово-экономической отчетности по предприятию и сегментам деятельности в соответствии с действующими нормами и правилами с соблюдением требований стандартов;
- финансово-экономический анализ деятельности предприятия и его сегментов (приоритетных хозяйственных и географических сегментов, прочих сегментов в составе нераспределенных статей);
- финансово-экономический контроль деятельности предприятия и всех его сегментов.

Охватывая все формы хозяйственно-финансовой деятельности предприятия, а именно: оптимизацию основных и оборотных средств, формирование и распределение прибыли, денежные расчеты и инвестиционную политику, плановая стратегия ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» должна быть нацелена на разработку форм и способов выживания и развития при новых условиях с учетом макроэкономических условий.

Финансово-экономическая стратегия снижения угрозы банкротства ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» включает в себя методы и практику снижения товарных запасов, запасов дебиторской и краткосрочной кредиторской задолженности, аккумуляции свободных денежных средств, формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой устойчивости предприятия. Всесторонне учитывая финансовые

и экономические возможности предприятий, объективно оценивая характер внешних и внутренних факторов, стратегия планирования по снижению угрозы банкротства ООО «ГАРАНТ-КОМПЛЕКТ» должна обеспечить соответствие финансово-экономических возможностей предприятия условиям, сложившимся на рынке.

Список использованной литературы

1. Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: От 30.11.1994 № 51-ФЗ. - В ред. от 06.12.2007г.//СЗ РФ. 2008. № 32
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: От 26.01.1996 № 14-ФЗ. - В ред. от 06.12.2007г.//СЗ РФ. 2008. № 32
- Уголовный кодекс Российской Федерации: От 13.06.1996 № 63-ФЗ. - В ред. от 28.12.2004.

2. Справочно-статистические материалы

4. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учебно - практическое пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2011 - 235с
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа - М.: Финансы и статистика, 2011.- 225с.
6. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа - М.: Финансы и статистика, 2011.- 225с.
7. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 240с.
8. Банкротство - стратегия и тактика выживания.- М.: 2013. - 370с.
9. Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2013 - 588с.
10. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Киев, Ника-центр Эльга, 2012 . - 260с.
11. Ван Хорн. Основы управления финансами.- М.: Финансы и статистика, 2011. - 480с.

12. Моляков Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства.- М.: Финансы и статистика, 2013. - 457с.

13. Ковалев В.В. Финансовый анализ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 511с.

3. Материалы периодических изданий

14. Мелкумов Я.С. Теоретическое и практическое пособие по финансовым вычислениям.- М.: Инфра-М, 2013 - 125с.

15. Настольная книга финансиста: Практическое руководство для бухгалтеров и финансовых работников по налогам, ценным бумагам, правовой деятельности./ Под ред. В.Г. Панскова.- М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2011. - 198с.

16. Основы теории переходной экономики (вводный курс): Учебное пособие/ МГИМО МИД РФ; под ред. Проф. Е.А. Киселевой, проф. М.Н.Чепурина. Киров: Кировская областная типография, 2013. - 345с.

17. Первозванский А.А., Первозванская Т.Н. Финансовый рынок: расчет и риск.- М.: Инфра-М, 2013. - 198с.

18. Практикум по финансовому менеджменту/ Под ред чл.корр. АМИР Е.С.Стойановой М.: Перспектива, 2012. - 245с.

19. Росс С., Вестерфильд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов.- М.: Лаборатория базовых знаний, 2011. - 120с.

4. Материалы конференция

20. Кёстер Г. Некоторый опыт антикризисного менеджмента на социальном рынке в Федеративной Республике Германии // Материалы международной конференции "Законодательство о банкротстве как инструмент оздоровления экономики". - Брест, 2013. - 356с.

5. Статьи из журналов и газет

21. Бригхем.Ю, Гаспенски.Л. Финансовый менеджмент. СПб, Высшая школа, 2011. - 640с.

22. Васильев Е.А. Эволюция законодательства о несостоятельности и банкротстве в буржуазных странах. // Торгово-экономические связи и вопросы международного частного права: Сб. научн. трудов. - М.: Изд. МГИМО, 2012. - 290с.
23. Ветров А.А. Операционный аудит-анализ.- М.: Перспектива, 2013.- 140с.
24. Витрянский В.В. Реформа законодательства о несостоятельности (банкротстве) // Специальное приложение к Вестнику Высш. Арбитр. Суда Российской Федерации. - 2012. - №2. - С.44-45
25. Губайдуллина Ф. Прямые иностранные инвестиции // Мировая экономика и международные отношения. - 2012. - №2 - С.12-13
26. Ефимова О.В. Финансовый анализ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Бухгалтерский учет, 2011. - 320с.
27. Жаков В.С. Финансовый контроль размещения финансовых ресурсов предприятия // Аудиторские ведомости. - 2011. - № 2. - С. 75-81.
28. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. - 4-е изд., исправл., доп. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2012. - 208 с.
29. Ковалев А.П. Как оценить имущество предприятия.- М.: Финстатинформ, 2011. - 410с.
30. имитовский М.А. Основы оценки инвестиционных и финансовых решений.- М.:Инжиниринго-консалтинговая компания ДеКА, 2012. - 246с.
31. Об итогах работы арбитражных судов в 1998 году // Вестник Высш. Арбитр. Суда Российской Федерации. - 2011. - №4 - С.29-32
32. Салин В.Н., Ситникова О.Ю. Техника финансово-экономических расчетов. М.: Финансы и статистика, 2011 . – 458с.
33. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 362с.

34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 336с.
35. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент в условиях инфляции.- М.: Перспектива, 2011. - 432с.
36. Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. СПб: Экономическая школа, 2013. - 422с.
37. Уилсон П. Финансовый менеджмент в малом бизнесе. / Пер. с англ.; Под ред. В.А, Микрюкова.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 2012. - 287с.
38. Уткин Э.А., Бинецкий А.Э. Аудит и управление несостоятельным предприятием: Учебное пособие. - М.: ТАНДЕМ, 2011. – 383 с.
39. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. Н.В. Колчиной. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 447с.
40. Финансовый менеджмент: практикум. Под ред. Н.Ф, Самсонова. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 419с.
41. Финансы предприятий (серия «Завтра экзамен»). - СПб: Питер, 2012. - 298 с.
42. Хелферт Э. Техника финансового анализа. - М.: Аудит. Издательское объединение ЮНИТИ, 2013. - 321с.
43. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Теория финансового анализа. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 208с.
44. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры и задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: Учеб. пособие / Под ред. М.И.Баканова, А.Д. Шеремета. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 278с.
45. Бланк И. А., Управление прибылью, К: Ника-Центр, 2007. 765 с.
46. Бланк. И.А., Инвестиционный менеджмент, К: Ника-Центр, 2006. 550 с.
47. Русанов Д.Е., Формирование прибыли предприятия, Ч.1. 2005 . 232с.

48. Бушуева Ю.Г., Управление прибылью предприятия, Ч.1.2006.209с. [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://cyberleninka.ru>

49. Русанов.Д.Е., Формирование прибыли предприятия, Ч.2.2012. [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://masters.donntu.org>

50. Бушуева.Ю.Г., Управление прибылью предприятия, Ч.2.2013 . [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://moluch.ru>

