

Дзуганова М. А., Караева Ф. Е.

Dzuganova M. A., Karaeva F. E.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ЭФФЕКТ
DEFINING AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY AND ITS IMPACT

Для успешного функционирования организаций необходимо грамотно составить стратегию будущего ее развития. В связи с этим перед нами поставлена цель разработки стратегии развития субъекта агропромышленного комплекса, занимающегося производством консервной промышленности и имеющего определенный сегмент на внутреннем и внешнем рынках. Наиболее значимым моментом является поиск нового вида продукта с учетом предпочтений потребителей и внутренних возможностей организации. Особый акцент предлагается делать на минимизацию затрат с тем, чтобы выйти на рынок с конкурентоспособной продукцией, отвечающей требованиям потребителей. Как известно, динамическое развитие и эффективность на долгосрочную перспективу в значительной степени определяются набором выбранных стратегических ориентиров, позволяющих до максимума реализовать имеющийся потенциал. Стратегические решения отличаются от оперативных тем, что являются инновационными на долгосрочный срок, могут затрагивать самые разные стороны деятельности и обеспечивают конкурентные преимущества субъекта хозяйствования в целом. При разработке стратегии следует учитывать возникновение ситуации, не подконтрольной организации, адаптивность принимаемых решений к прогнозным параметрам и другие моменты. Таким образом, при выборе стратегии необходимо изучить деятельность организации для объективной оценки результатов деятельности и определения возможностей повышения эффективности.

Ключевые слова: стратегия, эффект, перспектива, результат, стоимость, единица продукции, срок окупаемости.

For the successful functioning of organizations, it is necessary to draw up correctly a strategy for its future development. In this regard, we have set the goal of developing a strategy for the development of an agro-industrial complex that is engaged in the production of the canning industry and has a certain segment in the domestic and foreign markets. The most important point is the search for a new type of product, taking into account the preferences of consumers and the internal capabilities of the organization. Special emphasis should be placed on minimizing costs in order to enter the market with competitive products that meet the requirements of consumers. As you know, dynamic development and long-term effectiveness are largely determined by a set of selected strategic guidelines that allow us to maximize the existing potential. Strategic decisions differ from operational ones in that they are innovative for the long term and can affect a variety of aspects of activities and provide competitive advantages for the business entity as a whole. When developing a strategy, one should take into account the occurrence of a situation not under the control of the organization, the adaptability of the decisions made to the forecast parameters and other points. Thus, when choosing a strategy, it is necessary to study the activities of the organization to objectively assess the results of activities and identify opportunities for improving efficiency.

Key words: strategy, effect, perspective, result, cost, unit of production, payback period.

Дзуганова Милана Аслановна – магистрант 2-го года обучения направления подготовки «Экономика», ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, г. Нальчик

Караяева Фатима Ехьяевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, г. Нальчик
E-mail: fatima64@mail.ru

Dzuganova Milana Aslanovna – 2-year undergraduate student in Economics, FSBEI HE Kabardino-Balkarian SAU, Nalchik

Karayeva Fatima Ekhyayevna – Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Economics, FSBEI HE Kabardino-Balkarian SAU, Nalchik
E-mail: fatima64@mail.ru

Введение. Если прошлые периоды организации могли нормально развиваться, делая акцент на текущие внутренние проблемы, которые были связаны с увеличением наиболее эффективного использования ресурсного потенциала, то на данный момент абсолютно важным является выбор такого метода управления, который будет способствовать адаптации организации к быстро изменяющейся окружающей среде. В целом можно полагать, что стратегия – это комплекс разнонаправленных действий организации, приводящих к реализации основной цели. Стратегическое управление способствует своевременному выявлению существующих рисков, управления ими при рациональном использовании ограниченности ресурсного потенциала.

Эффективность реализации стратегии в условиях всемирной глобализации и национализации экономики основывается на том, что субъекты хозяйствования с большой точностью могут определить потребительские предпочтения, делая их своими потребителями.

Для определения стратегии организации, руководство должно располагать углубленным представлением о потенциальных возможностях и динамики развития, о тенденциях внешней среды и ее влияния на реализацию целей и задач. Внутреннюю среду следует изучать для раскрытия сильных и слабых сторон организации, а внешний фактор оценивается стратегическим управлением для раскрытия угроз и возможностей. Выбор стратегии организации следует проводить с учетом оценки ключевых параметров, характеризующих ее состояние, анализа

портфельной продукции и значимости реализуемых стратегий.

Выбор стратегии для организаций зависит от конкретной частной ситуации, в которой она существует. Данный выбор, в частности, определяется тем, как руководство организации рассматривает разнородные рыночные возможности, какие именно сильные стороны своих потенциальных возможностей организация планирует задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют и др.

Методологической основой для разработки стратегии послужили аналитические приемы оценки внутренней среды организации для определения возможностей развития при производстве нового вида продукта; коэффициентный метод послужил основой расчета основных экономических параметров расчета экономической эффективности производства продукции.

Основная часть. В качестве базы исследования нами выбран один из субъектов агропромышленного комплекса, занимающийся производством консервной продукции. Изучив программу развития ООО «НКЗ», выделили сегмент относительно освоения новых видов продукции, предусматривающий расширение доли местного рынка и регионального. Важным является и тот момент, что в течение длительного времени никаких претензий не поступило в адрес организации, что характеризует ее только с положительной стороны.

Задача формирования и эффективной реализации стратегии в настоящее время стоит перед многими предприятиями, независимо от масштабов и рода их деятельности [2], а особенность

стратегического развития заключается в том, что каждый субъект уникален и поэтому требует индивидуального подхода в разработке проблем и вопросов выработки стратегии, зависящей от доли ее на рынке, динамического развития, потенциальных возможностей, поведения конкурентов, качественных характеристик производимой продукции и т.п. [4].

Освоение перспективных продуктов для защиты деловых, экономических позиций на освоенных рынках – это есть выработанная стратегия развития, оценивая путем стратегии концентрированного роста, которая подразумевает производство новой продукции с улучшением качественных характеристик. В данной группе выбираем стратегию «развития продукта», т.е. реализация будет проходить на освоенном рынке.

Все эти мероприятия должны привести к повышению объемов производства, реализации и, соответственно, увеличению доходов организации. Для реализации стратегии будем учитывать наличие финансовых и материальных ресурсов, а также квалифицированный персонал. Только наличие комплекса данных ресурсов дает возможность реализации программы или же их отсутствие может превратить план реализации в неэффективное расходование ресурсов.

До того времени, пока организация не исчерпала возможности роста в рамках

отрасли – стратегия эффективна. Организация или улучшает продукт, или выпускает новый. Согласно этому, наша организация стремится к повышению объемов реализации, увеличению определенной доли рынка и расширению номенклатуры продукции.

Для реализации программы, конечной целью которой является управление прибылью, определим: какими данными следует оперировать для оптимизации более насущных экономических показателей. Так как изначально проект предусмотрен на три года, то определим: какая комбинация экономических параметров необходима, чтобы достичь эффекта.

Рассмотрим производство халвы и себестоимость производства единицы продукции. Халва производится путем измельчения ядер масличных семян и массы карамели и может выпускаться, и из орехов и кунжута. Но данные виды продуктов являются более дорогими, следовательно, и продажи несколько затруднены.

Цех по производству халвы требует специального оборудования, но так как, план на перспективу, то необходимо приобрести многофункциональную линию, позволяющую выпускать разные сорта продукции. Необходимо учитывать, что такая линия потребляет и больше электроэнергии, что представим в таблице.

Таблица 1 – Расход электроэнергии

Оборудование	Мощность квт/ч	Расход квт/ч за смену (8 ч.)	Цена, за 1 квт. (руб.)	Расход э/э за смену (8 ч.), руб.
Рушальная машина щб-3	3,0	24,0	4,50	108,0
Веечная машина	1,0	8,0	-	36,0
Калибратор	0,50	4,0	-	18,0
Мельница молотковая	16,0	128,0	-	576,0
Установка обжаривания уоб-1	12,0	96,0	-	432,0
Установка охлаждения уох-1	2,0	16,0	-	72,0
Карамелезатор	10,0	80,0	-	360,0
Машина упаковочная	2,50	20,0	-	90,0
Этикетировочная машина	0,250	2,0	-	9,0
Термотрансферный принтер	0,250	2,0	-	9,0
Итого: расход э/энергии за смену	-	380,0	4,50	1710,0

Расход энергии для производства 1 кг продукции	-	0,380	-	1,710
--	---	-------	---	-------

Халва изготавливается из маслосодержащих семян и орехов с использованием трех основных составляющих: белковой пасты из семян, карамели и вкусовых добавок.

Таблица 2 – Расчет стоимости единицы продукции

Халва подсолнечная	Объем, кг	Стоимость, руб.
Подсолнечник	367,0	17276
Патока	99,0	3277
Сахар	66,0	2838
Корень солодки	0,40	524
Вкусовые добавки	1,0	750
Выход халвы	360,0	24665
Итого:	1,0	68,52

Таким образом, производство 1 кг халвы обходится в 68,52 руб. Далее следует рассчитать расход упаковочных материалов. Как правило, большей покупательской способностью обладают товары в мелкой фасовке с эстетичным видом. Большая часть готовой продукции (до 85%) продается в брикетах по 250 г. Себестоимость оберточного материала варьирует от 0,8 руб. до 3,0 руб. в зависимости от качества. Мы предлагаем более оптимальный вариант по цене 2,0 рубля. В таком случае себестоимость составит: $68,52 + 1,71 + 2,0 = 72,23$ руб., цена единицы продукции увеличивается на 3,71 руб.

Далее произведем расчет окупаемости затрат, для чего нам понадобится еще перечень дополнительных показателей:

Капитальные вложения: 3245000 руб.

в т.ч.

Покупка оборудования – 2350000 руб.

Товарный запас – 550000 руб.

Оборотные средства – 345000 руб.

Численность персонала: 5 чел.

Технолог, оклад – 26000 руб.

Мастер, оклад – 21000 руб.

Трое рабочих -17000 руб.

Если взять 22 рабочих дня, то можно изготовить 750 кг за смену и за месяц 16500,0 кг. Оптовая цена 1 кг халвы в среднем составляет 120 руб. При продаже 16500,0 кг выручка составит 1980000 руб.

Себестоимость изготовления халвы составляет 72,23 руб. Теперь подсчитаем общие расходы за месяц:

Расходы всего – 224000

Заработная плата – 98000 руб.

Коммунальные расходы – 45000 руб.

Налоги – 51000 руб.

Прочие – 30000 руб.

Теперь произведем расчет доходности проекта

Выручка – 1980000 руб.

Себестоимость – 1191795 руб.

Валовая прибыль – 788205 руб.

Расходы – 224000 руб.

Чистая прибыль – 564205 руб.

Рентабельность, % – 48,0

Таким образом, рентабельность проекта составляет 48,0%. Теперь произведем расчет срока окупаемости проекта.

Чистая прибыль, руб.	564205
Капитальные вложения, руб.	3245000
Окупаемость, мес.	5,76

Выводы. Рассчитанные результаты наглядно показывают экономическую целесообразность выбранного проекта. Степени прибыльности проекта определяют: чистая прибыль, показатель рентабельности продукции, производство, окупаемость затрат. Производство нашей продукции является экономически целесообразным, так как приносит прибыль и имеет хорошую рентабельность (48,0), срок окупаемости затрат всего 5,76 мес. Данный срок минимальный для такого проекта, но определяется тем, что затраты не столь велики, поскольку организация располагает соответствующим производственным оснащением.

Литература

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2015. – 464 с.

References

1. *Gaponenko A.L., Pankruhin A.P.* Strategicheskoe upravlenie. – M.: Omega-L, 2015. – 464 s.

2. *Eršov D.M., Kobylko A.A.* Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. – 2015. – № 1. – С. 97-108.

3. *Измайлов М.К.* Производственный потенциал предприятия // [Вестник сибирского университета потребительской кооперации](#). – 2019. – № 2 (28). – С. 65-70.

4. *Караева Ф.Е., Дзуганова М.А.* Инструменты стратегического анализа для разработки стратегии организации // Известия КБГАУ. – 2020. – №1. – С. 123-128.

5. *Лобанова У.Ф.* Финансовое обоснование стратегических решений в российских корпорациях. – М.: Дело, 2020. – 817 с.

6. *Шестопал Ю.Т.* Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: КноРус, 2017. – 464 с.

2. *Ershov D.M., Kobylko A.A.* Vybor kompleksnoj strategii predpriyatiya s uchetom sochetaemosti strategicheskikh reshenij // Ekonomika i matematicheskie metody. – 2015. – № 1. – S. 97-108.

3. *Izmajlov M.K.* Proizvodstvennyj potencial predpriyatiya // Vestnik sibirskogo universiteta potrebitel'skoj kooperacii. – 2019. – № 2 (28). – S.65-70.

4. *Karaeva F.E., Dzuganova M.A.* Instrumenty strategicheskogo analiza dlya razrabotki strategii organizacii // Izvestiya KBGAU. – 2020. – №1. – S.123-128.

5. *Lobanova U.F.* Finansovoe obosnovanie strategicheskikh reshenij v rossijskikh korporacijah. – M.: Delo, 2020. – 817 с.

6. *Shestopal Yu.T.* Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie. – M.: KnoRus, 2017. – 464 с.

