

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)**

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СЕРВИС Н»)**

Студентки 5 курса экономического факультета
Направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент», профиль подготовки
«Менеджмент организации»

Моховой Виктории Владимировны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

Актуальность темы ВКР. Необходимость создания и развития организаций малого бизнеса является сегодня одним из ключевых условий роста отечественной экономики. В настоящее время государственная политика в отношении малого бизнеса преследует главную цель – увеличение численности малых предприятий. Основными рычагами при этом являются упрощение системы налогообложения, снижение административных барьеров, более гибкая система кредитования и т.д. Однако не принимается во внимание тот факт, что значительная часть малых предприятий (около 40%) как в нашей стране, так и за рубежом, прекращает свою деятельность на начальном этапе развития, так и не успев окупить первоначальных вложений.

В силу объективных и субъективных причин при принятии управленческих решений малые предприятия отдают предпочтение реализации краткосрочных целей, а не долгосрочному планированию. Кроме того, низкая степень прогнозируемости внешней среды, вызванная наличием большого числа аналогичных малых предприятий в пределах одной отрасли (рынка), затрудняет процесс долгосрочного планирования.

В сложившейся ситуации малые предприятия изначально подвержены риску сокращения жизненного цикла и досрочного ухода с рынка. Фактическое состояние малого предпринимательства в России оценивается как крайне неудовлетворительное. Поэтому создание условий для реализации потенциала малого бизнеса, как на уровне государства, так и на уровне руководства каждой отдельной организации является важнейшей макроэкономической задачей.

Таким образом, перед малыми предприятиями встает дилемма стратегического характера: заимствовать типичные образцы поведения предприятий на рынке, а значит заранее обрекать себя на уход с рынка, или находить собственную модель поведения, позволяющую предприятию дожить не только до точки окупаемости, но и перейти на стадию устойчивого развития. Именно процесс долгосрочного планирования с позиции

стратегического управления как способа снижения неопределенности неустойчивой внешней среды для крупных корпораций является актуальным и для малого бизнеса, поскольку он функционирует в той же среде. Поскольку классические стратегии изначально были разработаны для крупного бизнеса, можно сделать вывод, что это накладывает ограничения на принципы, условия и период реализации стратегии в малом бизнесе.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена, с одной стороны, возникшим интересом российского бизнеса к стратегическому управлению, а с другой стороны, явно недостаточным количеством успешных реализаций, что связано с особыми условиями для ведения бизнеса в России и недостаточным практическим опытом руководителей малых предприятий.

Степень разработанности проблемы. До 50-х годов малые предприятия не привлекали к себе особого внимания в экономической и управленческой науке и рассматривались в качестве одной из многочисленных форм предпринимательской деятельности (А. Смит, Д. Рикардо, К. Маркс, Д. Кейнс и др.). В послевоенный период с появлением специальных государственных программ поддержки малого бизнеса, зарубежными специалистами в области экономики, менеджмента, маркетинга и права (Г. Берл, П. Вэйл, Д. Гэммон, М. Мескон, Я. Мэйтланд, Н. Сирополис, П. Уилсон, Л. Роджерс, Д. Стэнворт, В. Хойер и др.) стало уделяться значительное внимание рассматриваемой проблеме.

До начала рыночных преобразований отечественная наука, отражая приоритеты государственной экономической политики, уделяла основное внимание деятельности крупных хозяйствующих субъектов. В 90-х годах малое предпринимательство стало объектом постоянных исследований со стороны ученых и специалистов – практиков. В работах Т. Алимовой, А. Блинова, А. Виленского, А. Игнатьева, А. Крутика, А. Муравьева, М. Лапусты, А. Орлова, В. Радаева, С. Савельева, А. Шулуса и др. нашли отражение многие организационные, экономические, социальные и

юридические аспекты процесса зарождения и развития малых предприятий.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности деятельности организации на основе выявления направлений совершенствования стратегического управления на примере ООО «Сервис Н».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы стратегического управления малым предприятием;
- Проанализировать структуру и организацию стратегического управления на примере ООО «Сервис Н»;
- Выявить направления совершенствования стратегического управления ООО «Сервис Н»;
- Рассчитать эффективность выявленных направлений совершенствования стратегического управления ООО «Сервис Н».

Объектом исследования дипломного проекта является ООО «Сервис Н».

Предметом исследования являются управленческие отношения, складывающиеся в процессе стратегического управления ООО «Сервис Н».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения предложенных в работе направлений по совершенствованию стратегического управления в исследуемой организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, шести параграфов, заключения, списка использованных источников и глоссария.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретические основы исследования стратегического управления малым предприятием

Популярность концепции стратегического управления, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все организации в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Стратегическое управление – это сложная категория, под которой следует понимать комплекс процессов и способов разработки и реализации портфеля стратегий предприятия с целью осуществления гибкого регулирования и своевременных изменений в предприятии, отвечающих вызову со стороны окружения и позволяющих добиваться конкурентных преимуществ.

Основной целью стратегического управления является обеспечение стратегической конкурентоспособности организации в условиях быстроменяющейся внешней среды.

Стратегическое управление малым предприятием должно быть направлено не только на повышение потенциала организации (ее производственных мощностей, квалификации персонала, совершенствовании и автоматизации оборудования, качественных показателей работы), но и достижения конкурентоспособности благодаря информированности о развитии рынка и потенциальном спросе на услуги.

Таким образом, осуществление стратегического управления малым предприятием является сложным процессом, во многом зависящим от различных факторов, наличия признаков оптимальной структуры, подходов к руководству, а также знаний и умений менеджера, его способностей

анализировать, предвидеть будущее и использовать свои навыки для достижения целей своего предприятия.

Формирование структуры стратегического управления малым предприятием является ключевым аспектом. Данная структура выступает как множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и между ними и внешней средой, образующих присущую данной системе управления малого предприятия целостность, качественную определенность и целенаправленность.

На практике в деятельности малых предприятий при создании данной структуры могут возникнуть определенные трудности, связанные с размером предприятий, с отсутствием необходимости формулировать миссию и отсутствием необходимых знаний и компетенций для формулирования стратегий.

В связи с этим руководителям малых предприятий при организации стратегического управления можно рекомендовать использовать следующие подходы:

1. Главный стратегический подход.
2. Подход «делегирование полномочий».
3. Совместный подход.
4. Инициативный подход.

При организации стратегического управления на малом предприятии возникает проблема оценки уровня синергизма всех составляющих внутренней среды.

Синергизм является основополагающим фактором при стратегическом выборе сфер деятельности предприятия. Если крупные компании не используют синергизм своих отделений, то не имеют преимуществ перед малыми фирмами. Синергизм позволяет компании ускорить внедрение инвестиций, добиться увеличения объемов реализации выпускаемых продуктов, сокращения издержек и расходов на управление, экономии важнейших ресурсов.

Различные разработки в области стратегического управления позволяют сформулировать следующие положения позволяющие организовать и создать структуру стратегического управления малого предприятия:

1. Последовательный отказ от управленческого рационализма;
2. Применение в практике управления ситуационного подхода;
3. Признание разработки и реализации различных аспектов системы стратегического управления предприятием;
4. Признание основного значения для будущего малой организации формирования и функционирования инновационного менеджмента;
5. Осознание ведущей роли лидера в малой организации как носителя нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников.

Таким образом, стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

2. Оценка стратегического управления малым предприятием на примере ООО «Сервис Н»

Основным видом деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Сервис-Н» является производство и монтаж пластиковых окон VEKA, RENAU, Salamander и КВЕ, укомплектованных современными стеклопакетами, и остекление балконов.

Деятельность ООО «Сервис Н» регулируется установленными государством, областью и городом следующими актами, законами,

правилами: Гражданским кодексом РФ; ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; Законом РФ «О защите прав потребителей»; Уставом ООО «Сервис Н»; нормами и нормативами, предусмотренными действующим законодательством.

Общество учитывает инфляционные процессы, влияющие на рост цен на материалы и услуги, и использует метод индексации цен.

Основным поставщиком сырья и материалов (строительные материалы, оборудование) в ООО «Сервис Н» является ООО «ЕвроСар Пласт», который осуществляет изготовление и поставку ПВХ профиля и комплектующих. Ассортимент предлагаемых товаров слишком дорог, поэтому ООО «Сервис Н» пользуется всевозможными поставками от частных лиц и предпринимателей города Саратова. Для Общества хорошим поставщиком будет такой поставщик материалов и инструментов, который имеет следующие характеристики:

- местонахождение – г. Саратов;
 - наличие телефонной и электронной связи;
 - приемлемые цены закупки;
 - транспортировка товаров поставщиком, расходы по которой включены в закупочную цену;
 - широкий ассортимент товаров (материалы и инструменты);
- безналичный расчет после доставки товара.

Для ООО «Сервис Н» основными потребителями являются жители г. Саратова и других, близких к городу населенных пунктов Саратовской области. В основном ООО «Сервис Н» ориентирован на покупателей со средним уровнем доходов различных возрастных групп, независимо от пола и размера семьи, а также корпоративные клиенты.

Оценивая общее состояние рынка, следует отметить, что в настоящее время происходит одновременное увеличение числа участников рынка и рост спроса на оконные конструкции. В последние годы число участников на рынке г. Саратова возросло, что усиливает конкуренцию и способствует

снижению цен. Каждый год на рынке оконных конструкций появляется 2-3 фирмы, из которых остается в лучшем случае только одна.

В целом же можно сказать, что рынок развивается достаточно динамично, на котором уверенное положение имеют те фирмы, у которых значительную долю оборота занимают корпоративные клиенты (ООО «СаратовПласт», ООО «Первая оконная компания»).

Развитие Общества напрямую зависит от роста строительства, то есть в корпоративных клиентах. Если раньше большая часть объема продаж фирм составляли небольшие заказы индивидуальных покупателей 2-4 окна, то сейчас основной оборот приходится на корпоративные заказы.

Главной особенностью рынка оконных конструкций является сезонность, когда на период весна-лето-осень (начало) приходится основной объем работ. Данная тенденция идет на спад благодаря развитию связей с корпоративными клиентами и увеличению объема строительства.

Общество работает во всех ценовых сегментах рынка оконных конструкций в секторах вторичного жилья и строительства, а также в секторе корпоративного заказчика.

Структура конкуренции на данном рынке такова - чем крупнее фирма, чем больше объем ее реализации и в более высокой ценовой нише она работает, тем меньше конкурентов она имеет. И наоборот, чем больше приближена цена продукции фирмы к среднерыночной – тем больше конкурентов. Конкуренция на рынке достаточно острая.

Таким образом, ООО «Сервис Н» не является лидирующей организацией. Общество имеет достаточно хорошую репутацию, среднюю конкурентоспособность, почти стабильное положение на рынке.

Кроме того, данные EFAS - анализа показывают, насколько рассматриваемое Общество готово к условиям воздействия внешней среды. На данный момент реакция ООО «Сервис Н» является ниже средней, что подтверждается итоговой оценкой в 2,93.

Таким образом, организация стратегического управления в Обществе полностью отсутствует, основное внимание уделяется текущей деятельности без заделов на будущее. Руководству следует заранее побеспокоиться о том, как сохранить свое текущее положение на этом рынке. В организации совершенно не ведется маркетинговая политика, не осуществляется поиск новых клиентов. Поэтому необходимо выявить направления совершенствования стратегического управления для данной организации.

3. Направления совершенствования стратегического управления в ООО «Сервис Н»

Решение проблем связанных со стратегическим управлением в ООО «Сервис Н» возможно только при разработке и реализации долгосрочных стратегий развития.

При разработке данных стратегий следует учесть, что рынок пластиковых окон частного заказчика г. Саратова характеризуется ростом платежеспособного спроса и одновременно продолжается увеличение роста в секторе жилья и строительства. Пластиковые окна составляют массовый сегмент со стандартным предложением, на котором бренды поставщиков профиля и комплектующих мало различимы клиентами по качеству и ценам, и на первый план выходят бренды продавцов.

Данные обстоятельства позволяют сформулировать следующие стратегии для ООО «Сервис Н»:

1) Стратегия развития рынка для корпоративного и частного заказчиков в Саратове, путем предоставления продукта хорошего качества в виде комплексной услуги по производству, установке и обслуживанию пластиковых окон.

2) Стратегия партизанской войны. Создание конкурентного преимущества организации возможно за счет применения наступательных стратегических действий. Для ООО «Сервис Н» занимающей достаточно слабые позиции по отношению к основным конкурентам, следует применить

стратегию партизанской войны.

Для реализации данных стратегий ООО «Сервис Н» необходимо изменить цели в области производственной, финансовой и маркетинговой политики. Так основными целями в области производства могут быть:

1. Реорганизация процесса производства и его совершенствование.
2. Снижение издержек на единицу продукции.
3. Повышение качества продукции и его строгое соответствие требованиям стандартов и нормативно-технической документации.

Основными целями в области финансов могут быть:

1. Диверсифицированная база получения прибыли и увеличение притока денежных средств;
2. Прочное финансовое положение и стабильные доходы;
3. Полное погашение долгов Общества;
4. Общий рост стоимости Общества и привлекательности бизнеса для инвесторов.

Основные цели в области маркетинговой политики могут быть:

1. Установление и укрепление долгосрочной конкурентной позиции Общества на рынке пластиковых окон г. Саратова;
2. Введение в Обществе должности специалиста по маркетингу для реализации программ по изучению рынка и действий конкурентов;
3. Рост объемов продаж организации.

Все контрольные процедуры выполнения долгосрочных стратегий целесообразно сгруппировать по следующим признакам:

1. Процедуры, связанные с управленческой деятельностью;
2. Процедуры, связанные с функциональной деятельностью;
3. Процедуры, связанные с исполнительской деятельностью по обработке информации и ее носителей в процессе реализации стратегий.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций показывает, что реализация стратегий будет способствовать не только увеличению главных

показателей финансово-хозяйственной деятельности Общества, но и увеличит эффективность стратегического управления в целом.

Реализация предложенных стратегий предоставит возможность повысить запас финансовой прочности ООО «Сервис Н», что в свою очередь, положительно отразится на ее финансовой устойчивости и платежеспособности.

Заключение

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегическое управление малым предприятием должно быть направлено не только на повышение потенциала организации (ее производственных мощностей, квалификации персонала, совершенствовании и автоматизации оборудования, качественных показателей работы), но и достижения конкурентоспособности благодаря информированности о развитии рынка и потенциальном спросе на услуги.

Формирование структуры стратегического управления малым предприятием является ключевым аспектом. Данная структура выступает как множество составляющих единство элементов, их связей и взаимодействий между собой и между ними и внешней средой, образующих присущую данной системе управления малого предприятия целостность, качественную определенность и целенаправленность.

Основным видом деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Сервис-Н» является производство и монтаж пластиковых

окон VEKA, REHAU, Salamander и KBE, укомплектованных современными стеклопакетами, и остекление балконов. Эффективные методы управления и внедрение смелых проектов в развитие компании позволили ей выйти на ведущие позиции в данном сегменте услуг по Саратову и Саратовской области.

«Сервис Н» оказывает следующие услуги населению:

– Производство пластиковых окон, натяжных потолков, шкафов-купе, рольставней, офисных перегородок, жалюзей, заборов и межкомнатных дверей;

– Остекление балконов;

– Остекление коттеджей;

– Составление проекта и согласование его со всеми заинтересованными сторонами.

Деятельность ООО «Сервис Н» регулируется установленными государством, областью и городом следующими актами, законами, правилами: Гражданским кодексом РФ; ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; Законом РФ «О защите прав потребителей»; Уставом ООО «Сервис Н»; нормами и нормативами, предусмотренными действующим законодательством.

Общество учитывает инфляционные процессы, влияющие на рост цен на материалы и услуги, и использует метод индексации цен. Макроэкономическая ситуация оказывает влияние, на развитие рынка ПВХ-конструкций. От роста доходов граждан и стабильной экономики напрямую зависит покупательская способность населения.

Основным поставщиком сырья и материалов (строительные материалы, оборудование) в ООО «Сервис Н» является ООО «ЕвроСар Пласт», который осуществляет изготовление и поставку ПВХ профиля и комплектующих. Ассортимент предлагаемых товаров слишком дорог, поэтому ООО «Сервис Н» пользуется всевозможными поставками от частных лиц и предпринимателей города Саратова.

Для ООО «Сервис Н» основными потребителями являются жители г. Саратова и других, близких к городу населенных пунктов Саратовской области. В основном ООО «Сервис Н» ориентирован на покупателей со средним уровнем доходов различных возрастных групп, независимо от пола и размера семьи, а также корпоративные клиенты.

Развитие Общества напрямую зависит от роста строительства, то есть в корпоративных клиентах. Если раньше большая часть объема продаж фирм составляли небольшие заказы индивидуальных покупателей 2-4 окна, то сейчас основной оборот приходится на корпоративные заказы.

Главной особенностью рынка оконных конструкций является сезонность, когда на период весна-лето-осень (начало) приходится основной объем работ. Данная тенденция идет на спад благодаря развитию связей с корпоративными клиентами и увеличению объема строительства.

Общество работает во всех ценовых сегментах рынка оконных конструкций в секторах вторичного жилья и строительства, а также в секторе корпоративного заказчика.

ООО «Сервис Н» не является лидирующей организацией. Общество имеет достаточно хорошую репутацию, среднюю конкурентоспособность, почти стабильное положение на рынке.

Организация стратегического управления в Обществе полностью отсутствует, основное внимание уделяется текущей деятельности без заделов на будущее. Руководству следует заранее побеспокоиться о том, как сохранить свое текущее положение на этом рынке. В организации совершенно не ведется маркетинговая политика, не осуществляется поиск новых клиентов. Поэтому необходимо выявить направления совершенствования стратегического управления для данной организации.

Решение проблем связанных со стратегическим управлением в ООО «Сервис Н» возможно только при разработке и реализации долгосрочных стратегий развития:

2) Стратегия развития рынка для корпоративного и частного

заказчиков в Саратове, путем предоставления продукта хорошего качества в виде комплексной услуги по производству, установке и обслуживанию пластиковых окон.

3) Стратегия партизанской войны. Создание конкурентного преимущества организации возможно за счет применения наступательных стратегических действий. Для ООО «Сервис Н» занимающей достаточно слабые позиции по отношению к основным конкурентам, следует применить стратегию партизанской войны.

При этом основными способами ведения такой войны должны стать:

- атака, направленная на группы покупателей, не представляющих интереса для основных конкурентов;
- осуществление небольших редких атак на позиции конкурентов с использованием тактики разового снижения цен с целью выиграть большой заказ или переманить перспективного клиента;
- единичные, но интенсивные всплески активности по продвижению продукции на рынок.

Все контрольные процедуры выполнения долгосрочных стратегий целесообразно сгруппировать по следующим признакам:

- Процедуры, связанные с управленческой деятельностью
- Процедуры, связанные с функциональной деятельностью
- Процедуры, связанные с исполнительской деятельностью по обработке информации и ее носителей в процессе реализации стратегий.

Таким образом, правильное и точное выполнение всех контрольных мероприятий в установленные сроки позволит Обществу осуществить реализацию разработанных долгосрочных стратегий.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций демонстрирует, что разработанные стратегии будут способствовать не только увеличению главных показателей финансово-хозяйственной деятельности Общества, но и увеличит эффективность стратегического управления в целом.

Реализация предложенных стратегий предоставит возможность повысить запас финансовой прочности ООО «Сервис Н», что в свою очередь, положительно отразится на ее финансовой устойчивости и платежеспособности организации.