

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

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ЗАВОД  
МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ»)**

студента 4 курса 422 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Сакунца Арсена Рубеновича

Научный руководитель

д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Пчелинцева И.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

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

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

## **Введение**

### **Актуальность темы выпускной квалификационной работы.**

Современные промышленные предприятия - это сложные социально-экономические системы, функционирующие в условиях дефицита ресурсов и в режиме обостряющейся конкуренции. Недостаточный учет промышленными предприятиями изменений условий внешней среды, нехватка инвестиций в обновление производства, дефицит квалифицированных кадров - объективные причины низкой конкурентоспособности отечественных предприятий. Поэтому вопросы эффективного использования наличных и потенциальных ресурсов предприятия и выявления перспективных возможностей, обусловленных внешней средой, с целью повышения конкурентоспособности и обеспечения экономического развития относятся к первоочередным для промышленных предприятий. Российская экономика характеризуется нестабильностью и высокой динамичностью, поэтому успешное функционирование и развитие промышленных предприятий определяется способностью адаптироваться к переменам, происходящим во внешней среде. Поэтому актуальный вопрос в современных условиях - внедрение системы стратегического управления как одного из механизмов повышения эффективности в практику промышленных предприятий.

Актуальность работы обоснована необходимостью не только внедрения системы стратегического управления, но и применение в практической деятельности производственных предприятий новых, совершенствования существующих методов стратегического управления в соответствии с условиями внешней среды и с учетом отраслевой специфики предприятий.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы управления отражены в трудах классиков экономической теории А. Смита, А. Маршалла, Дж. Кейнса. В отечественной и зарубежной экономической литературе проблемы разработки стратегических планов предприятий освещены в работах таких

авторов, как И. Ансофф, М. И. Бухалков, О. С. Виханский, И. Н. Герчикова, А. П. Градов, Ю. В. Гусев, А. И. Ильин, У. Кинг, Г. Б. Клейнер Д. Клиланд, Г. Минцберг, И. Наумов, А. Н. Петров, М. Портер, А. Г. Поршнева, А. Дж. Стрикленд, Э. А. Уткин, Р. А. Фатхутдинов, А. Чандлер, К. Эндрюс, и других.

Особую значимость приобретает оценка эффективности разрабатываемых стратегических планов, поскольку принимаемые стратегические решения влекут за собой серьезные экономические последствия для предприятия. Значительный вклад в исследование проблем оценки экономической эффективности деятельности предприятий внесли М. И. Баканов, В. В. Ковалев, И. В. Липсиц, Г. В. Савицкая, А. Д. Шеремет. Однако, несмотря на многообразие методов оценки, вопросам оценки эффективности стратегического управления уделено недостаточно внимания.

Недостаточная проработанность подходов к стратегическому управлению, учитывающих факторы внешней среды и отраслевую специфику промышленных предприятий, определили цель и задачи, а также основные направления настоящей работы.

**Цель и задачи работы.** Цель работы – исследовать теоретические основы стратегического управления на промышленном предприятии и предложить мероприятия по его совершенствованию.

Для достижения данной цели были поставлены и реализованы следующие задачи: 1) рассмотрены теоретические аспекты стратегического управления; 2) проведен анализ деятельности ОАО «Завод Металлоконструкций» и процедуры осуществления на нем стратегического управления; 3) даны рекомендации по совершенствованию стратегического управления ОАО «Завод Металлоконструкций»; 4) рассчитан экономический результат предложенных мероприятий.

**Объект работы** – стратегическое управление, осуществляемое на ОАО «Завод Металлоконструкций».

**Предмет работы** - организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования стратегического управления на промышленном предприятии.

**Теоретической базой** работы являются мировая и отечественная теория и практика, труды классиков теории рыночной экономики, работы видных российских и зарубежных ученых по теории управлению и стратегическому управлению.

Информационная база исследования - данные учета и отчетности промышленных предприятий Саратовской области и Российской Федерации, а также анализируемого предприятия, статистическая отчетность Росстата.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

### **Основное содержание работы**

**В первой главе** исследовались теоретические основы совершенствования стратегического управления на промышленных предприятиях. На основе учебной и научной литературы проведен ретроспективный анализ понятия «стратегическое управление». Определено, что понятие «стратегическое управление» по своему содержанию и функциям во многих трудах не имеет четкого определения. Его часто называют долгосрочным планированием, стратегией развития предприятия. К нему относят: разработку общефирменной стратегии; установление основных целей предприятия; управление стратегически важными факторами деятельности; определение маркетинговой стратегии на рынке отдельных товаров; выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений и многое другое.

Стратегическое управление целиком и полностью является прерогативой высшего руководства предприятия. Базисным компонентом и инструментом стратегического управления является стратегическое планирование. Продолжительность планового периода, который охватывает

стратегическое управление, составляет, как правило, более 10–15 лет. На базе стратегического планирования осуществляется долгосрочное планирование на ближайшие 3–5 лет. На основе этих планов производится краткосрочное планирование. Его конкретным выражением являются планы развития с периодом от 1 до 3 лет.

Процесс стратегического управления в организации состоит из нескольких этапов: Определение миссии и целей организации. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации. Выбор стратегии. Выполнение стратегии. Оценка и контроль выполнения. В работе описано содержание каждого этапа стратегического управления.

**Во второй главе** работы проводится оценка стратегического управления на промышленном предприятии ОАО «Завод Металлоконструкций». Завод является одним из крупнейших предприятий в сферах производства мостовых, строительных конструкций, а также грузового вагоностроения.

Энгельсский «Завод металлоконструкций» – это современное высокотехнологичное предприятие, расположенное на левом берегу р. Волга в г. Энгельсе, Саратовской обл. и имеющее всю необходимую инфраструктуру для производства металлоконструкций и вагонной продукции.

Анализ основных экономических показателей показал, что прослеживается тенденция увеличения объемов производства и реализации готовой продукции. Рост товарной продукции в 2015 г. к 2014 г. составил 139,9 %, в 2016 г. по отношению к 2015 г. - 118,5 %. В течение трех лет на предприятии увеличилась численность работников на 166 человек, из них 100 человек - основных производственных рабочих. Увеличение численности кадрового персонала, в том числе рабочих, произошло в результате расширения производства и увеличения объемов реализации. В 2015г. производительность труда на предприятии увеличилась на 39,7 % к 2014г., а

в 2016г. - на 15,2 % к 2015г. В ОАО «Завод металлоконструкций» производительность труда растет вследствие вовлечения в производство большего объема ресурсов. В 2014 - 2016 гг. в ОАО «Завод металлоконструкций» расходы превышали доходы, что повлекло за собой снижение прибыли от реализации. В результате предприятием были получены убытки (вместо чистой прибыли), причем в 2016г. наблюдается снижение убытков до 7 млн. руб. (в 2014г. убытки составляли 30 млн. руб.).

На ОАО «Завод металлоконструкций» выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням организации: предприятие в целом, стратегические хозяйственные подразделения (СХП) и функциональные зоны предприятия. Выделяются соответственно и три уровня стратегических решений.

Выработка стратегии, а также определение миссии и целей деятельности, на ОАО «Завод металлоконструкций» осуществляется на высшем, корпоративном, уровне управления и основана на решении следующих задач: разработка стратегических целей компании, оценка ее возможностей и ресурсов, анализ тенденций в области маркетинговой деятельности, оценка альтернативных путей деятельности, определение стратегии на перспективу, подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов, оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов. На предприятии практически каждый организационный уровень системы управления организацией может рассматриваться как объект стратегического управления.

Второй уровень составляют стратегические бизнес-единицы. Их основная задача – достижение поставленных перед ними стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

Функциональные стратегии предприятия представлены стратегией управления персоналом организации, производством, финансами и

стратегиями в других сферах деятельности. Их цель – рациональное распределение ресурсов отдела, а также поиск эффективного поведения в рамках заданной функции.

Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях: планирование стратегии, организация выполнения стратегических планов, координация действий по реализации стратегических задач, мотивация на достижение стратегических результатов, контроль за процессом выполнения стратегии,

Миссией ОАО «Завод металлоконструкций» является производство и реализация качественных металлоконструкций по доступным ценам при ориентации на широкий круг потребителей на внутреннем и внешнем рынке, а также получение прибыли. Цели, которые выдвигаются руководством предприятия, являются долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Они формируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии. При этом цели являются задачей частью стратегического планирования.

Стратегическая цель ОАО «Завод металлоконструкций» – завоевание лидирующих позиций в производстве с целью удовлетворения потребителей и других заинтересованных сторон (персонала, акционеров и инвесторов, поставщиков и партнеров, общества). Поэтому, на предприятии была принята и действует политика в области качества – это стратегическая линия предприятия, а конкретные средства и методы решения задач определены в пакете стандартов, созданных в соответствии с требованиями ИСО 9001:2000.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть ориентирована фирма; определение источника и типа используемых

ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к использованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации.

Надо отметить, что на современном этапе руководство ОАО «Завод металлоконструкций» выделяет восемь основных сфер деятельности, в границах которых предприятие определяет свои главные цели. Этими сферами являются положение предприятия на рынке, инновационная деятельность, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала и социальная ответственность.

**В третьей главе** работы предлагаются мероприятия по совершенствованию стратегического управления предприятием. Для решения возникающих проблем по формированию эффективного стратегического управления развития ОАО «Завод металлоконструкций» необходимо исследовать факторы, формирующие конкурентоспособность промышленного предприятия. В рамках определения конкурентной силы был проведен опрос пяти руководителей ОАО «Завод металлоконструкций» с целью выявления, по их мнению, ключевых факторов успеха (КФУ) на рынке, обладая которыми, предприятие данной отрасли сможет добиться успеха и весомых конкурентных преимуществ по сравнению с другими предприятиями. В опросе участвовали: заместитель генерального директора по экономике и финансам; коммерческий директор; главный инженер; заместитель генерального директора по производству; заместителя генерального директора по персоналу.

Наибольшее количество баллов (5) набрали благоприятный имидж / репутация фирмы у покупателей, а также высокое качество продукции. По четыре балла набрали следующие ключевые факторы успеха: низкая себестоимость продукции, использование инноваций в производственном процессе, квалифицированный, компетентный персонал. Наименьшее число



баллов (3) респонденты отдали таким ключевым факторам успеха, как устойчивое положение и финансовая независимость предприятия, эффективная рекламная политика, высокая мотивация сотрудников. После выявления КФУ, руководителям было предложено присвоить веса каждому из факторов. Поскольку в процессе определения весов были получены достаточно близкие данные, то искомые величины были рассчитаны как среднее арифметическое от присвоенных значений.

При помощи выявленных КФУ было проведено сравнение ключевых факторов успеха на рынке. На этом этапе опрашиваемым руководителям было предложено по каждому из КФУ оценить по десятибалльной шкале положение ОАО «Завод металлоконструкций» и основных конкурентов, которые по результатам своей деятельности за 2016 г. имеют наилучшие показатели (таблица 1).

Таблица 1- Сравнение ключевых факторов успеха ОАО «Завод металлоконструкций» с основными конкурентами на рынке

Ключевые факторы успеха	ОАО «Рузаевский завод химического машиностроения»	ОАО «Завод металлоконструкций»	ООО «ПРОМ-ОПТИМ»	ОАО «Армавирский завод тяжелого машиностроения»	ООО «ФОРК РОСС»	Вес
Устойчивое положение и финансовая независимость предприятия	9	8	8	7	7	0,1
Эффективная рекламная политика	8	7	9	7	7	0,1
Благоприятный имидж/ репутация фирмы у покупателей	9	10	10	8	9	0,17
Низкая себестоимость	10	9	9	8	8	0,13

продукции						
Высокое качество продукции	9	10	9	9	10	0,2
Использование инноваций в производственном процессе	9	8	8	7	6	0,12
Квалифицированный, компетентный персонал	8	9	8	7	9	0,11
Высокая мотивация сотрудников	6	7	7	6	6	0,07

Оценка конкурентной позиции, полученная по результатам взвешенной оценки КФУ, показала, что ОАО «Завод металлоконструкций» занимает достаточно прочную позицию и обладает ключевыми факторами успеха, характерными, по мнению респондентов рынка: благоприятный имидж / репутация фирмы у покупателей и высокое качество продукции.

Тем не менее, если по КФУ благоприятный имидж / репутация фирмы у покупателей предприятия ОАО «Рузаевский завод химического машиностроения» и ОАО «Завод металлоконструкций» имеют одинаково высокие оценки, но по КФУ высокое качество продукции ОАО «Рузаевский завод химического машиностроения» обходит ближайшего конкурента.

В связи с этим, можно предположить, что перспективы укрепления конкурентной позиции ОАО «Завод металлоконструкций» достаточно велики. Такие сильные стороны предприятия как высокое качество и доступные цены на продукцию, собственная научно – техническая база и применение современных информационных систем будут способствовать поддержанию высокого уровня конкурентоспособности.

Предлагается в ОАО «Завод металлоконструкций» внедрить Систему Сбалансированных Показателей (BSC), которая переводит миссию и стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень их достижения в рамках четырех

проекций, соответствующих целевым направлениям деятельности предприятия: «Финансы / Экономика», «Рынок / Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура / Сотрудники». Как показывает опыт зарубежных компаний, применение Сбалансированной Системы Показателей позволяет компании повысить эффективность своей деятельности на 5–10%, достичь поставленных целей и реализовать свою стратегию.

Для обеспечения функционирования предлагаемой системы сбалансированных индикаторов представляется необходимым разработать проект по внедрению программного продукта, реализующего методику Balanced Scorecard. Наиболее популярной на сегодняшний день платформой для разработки бизнес-решений является современная технологическая платформа «1С: Предприятие 8». В пользу выбранной платформы говорит и тот факт, что ОАО «Завод металлоконструкций» уже использует ее в качестве учетной системы.

Программный продукт «ABIS.BSC» наглядно переводит стратегию компании в систему четко поставленных целей по каждой из четырех проекций, соответствующих целевым направлениям деятельности предприятия: «Финансы», «Клиенты», «Процессы» и «Сотрудники».

Определим эффективность предложенного мероприятия. Расчет общей стоимости на приобретение и внедрение программного продукта «ABIS.BSC» представлен в таблице 2:

Таблица 2- Стоимость внедрения программного продукта «ABIS.BSC»

Статьи затрат	Стоимость, тыс. руб.
Обучение руководства (10 чел.)	70
Программное обеспечение	350
Работы по настройке и внедрению	10
Итого общая стоимость на приобретение и внедрение	430

Экономия затрат управленческого труда за счет внедрения нового программного продукта может быть рассчитана по следующей формуле:

$$Этех = \left[ 1 - \frac{K}{K_1 + K_2 \times \left[ 1 - \frac{П_2}{100} \times \frac{T_2}{12} \right]} \right] \times Ч_{иск} \times \frac{У}{100} \times 100$$

где Этех – экономия затрат труда руководителей, занимающихся управлением реализацией стратегии ОАО «Завод металлоконструкций» с помощью методики Balanced Scorecard, за счет внедрения нового программного продукта «ABIS.BSC», %;

К – общее количество компьютеров, находящееся в пользовании всего руководства ОАО «Завод металлоконструкций», шт.;

К1 – количество оборудования, не подвергающегося внедрению нового программного продукта «ABIS.BSC», шт.;

К2 – количество оборудования, подвергающееся внедрения нового программного продукта «ABIS.BSC», шт.;

П2 – показатель роста производительности труда руководителей, занимающихся управлением реализацией стратегии с помощью методики BSC, %;

T2 – число месяцев реализации проекта;

Чисх – исходная численность руководителей ОАО «Завод металлоконструкций», чел.;

У – удельный вес руководителей, занимающихся управлением реализацией стратегии с помощью методики Balanced Scorecard, %.

Таким образом, экономия затрат труда руководителей, занимающихся управлением реализацией стратегии ОАО «Завод металлоконструкций» с помощью методики Balanced Scorecard, за счет внедрения нового программного продукта «ABIS.BSC», составит 30,2%.

### **Заключение**

В результате проведенного анализа финансово – экономической деятельности ОАО «Завод металлоконструкций» был сделан вывод о хорошем экономическом положении предприятия. Такие организации

относятся к категории надежных заемщиков, обладая высокой степенью кредитоспособности.

В работе был проведен анализ механизма стратегического планирования в ОАО «Завод металлоконструкций» и для устранения недостатков в существующем стратегическом управлении развития предприятия были разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию разработки стратегии развития ОАО «Завод металлоконструкций».

В работе предлагается разработать систему идентификации ключевой компетенции, позволяющую на основании главных идентификаторов внутренних и внешних компетенций предприятия, выбрать ключевую, необходимую для разработки корпоративной стратегии развития и позволяющая добиться конкурентного преимущества по отношению к приоритетным конкурентам.

Также с целью устранения недостатков управления реализацией стратегии предлагается на ОАО «Завод металлоконструкций» внедрить систему сбалансированных индикаторов (Balanced Scorecard), которая бы была направлена на усовершенствование и развитие сильных сторон и возможностей предприятия.

Кроме того, ожидается получение нематериального эффекта от реализации проекта: обновление взгляда топ – менеджера на видение бизнеса, повышение информированности персонала компании о стратегических целях, повышение культуры делегирования полномочий, рост инициативы на местах.

Для обеспечения функционирования предлагаемой системы сбалансированных индикаторов представляется необходимым разработать проект по внедрению программного продукта, реализующего методику Balanced Scorecard. Программный продукт «ABIS.BSC» разработан на платформе «1С: Предприятие 8» и реализует метод Balanced Scorecard (BS) для оперативного управления стратегическим развитием компании. Цель

внедрения программного продукта «ABIS.BSC» – получить экономический выигрыш при использовании программы, путем увеличения производительности труда руководства ОАО «Завод металлоконструкций» и эффективности работы оборудования.

Определили, что экономия затрат труда руководителей, занимающихся управлением реализацией стратегии ОАО «Завод металлоконструкций» с помощью методики Balanced Scorecard, за счет внедрения нового программного продукта «ABIS.BSC», составит 30,2%.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию стратегического управления, предлагаемые для внедрения на предприятии ОАО «Завод металлоконструкций», позволят добиться повышения эффективности деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.