

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

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «БАЛАКОВОРЕЗИНОТЕХНИКА»)**

студентки 4 курса 421 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Шумковой Анастасии Дмитриевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

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. Важной проблемой для любой организации, действующей в условиях рынка, является проблема выживаемости и обеспечения непрерывности развития. Нарастание «постиндустриальной» нестабильности, отражением которой являются изменение потребительского спроса, усложнение конкурентной борьбы, растущие требования к качеству жизни, глобализация бизнеса носит объективный и всеобщий характер.

Стратегическое планирование деятельности является очень актуальным для российских организаций. Отход от централизованного планирования, заставляет организацию заглянуть в будущее, формулировать свою стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности.

Если в прошлом многие организации могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования и характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий.

Степень научной разработанности проблемы. Существенный теоретический вклад в теорию и методологию стратегического планирования и управления в организации внесли зарубежные и российские исследователи-экономисты: И. Ансофф, Г. Минцберг, Д. Аакер, М. Портер, А.Д. Чандлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Х. Мескон, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, А. Н. Петров, А. Н. Райзберг и др. Труды, посвященные использованию инструментария стратегического планирования в отечественных организациях, принадлежат О. С. Виханскому, В. С. Ефремову, Р. А. Фатхутдинову, Ю. А. Маленкову и др.

Объектом исследования является система стратегического планирования организации, в том числе публичного акционерного общества «Балаковорезинотехника».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического планирования в организации.

Цель выпускной квалификационной работы – исследование процесса стратегического планирования деятельности организации на примере ПАО «Балаковорезинотехника» и разработка практических рекомендаций по формированию его системы стратегического планирования.

Для достижения указанной цели были определены следующие **задачи**:

- дать понятие, раскрыть особенности и необходимость стратегического планирования деятельности организации;
- представить классификацию стратегий в организации;
- рассмотреть инструменты разработки стратегий в организации;
- охарактеризовать деятельность ПАО «Балаковорезинотехника»;
- провести анализ стратегического положения ПАО «Балаковорезинотехника»;
- исследовать инструменты и методы стратегического планирования ПАО «Балаковорезинотехника»;
- сформулировать миссию, видение и стратегические цели ПАО «Балаковорезинотехника»;
- разработать комплексную стратегию развития ПАО «Балаковорезинотехника»;
- рассчитать эффективность применения разработанной стратегии развития ПАО «Балаковорезинотехника».

Теоретической и методологической основой исследования явились результаты теоретического анализа трудов зарубежных и отечественных учёных, специалистов в области стратегического менеджмента, опыт управления отечественными и зарубежными организациями. В работе, при решении теоретических и прикладных задач, использовались общенаучные методы исследования, включая методы сравнительного и системного анализа.

При написании выпускной квалификационной работы использовалась специальная научная и учебная литература, а также статьи из изданий

периодической печати по соответствующей тематике, а также материалы ПАО «Балаковорезинотехника».

Практическая значимость работы заключается в возможности использования её результатов при формировании системы стратегического планирования ПАО «Балаковорезинотехника».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе «Теоретические основы исследования стратегического планирования деятельности организации» раскрывается понятие стратегического планирования, его особенности и необходимость в организации, представлены этапы и уровни формулирования стратегии, классификация стратегий, исследованы инструменты разработки стратегий в организации.

Стратегическое планирование представляет собой адаптивный процесс моделирования эффективной деятельности предприятия, с определением целей и способов их осуществления в соответствии с потенциалом предприятия. Под стратегией понимается план, интегрирующий главные цели организации, необходимый для эффективного распределения ограниченных ресурсов, которое в свою очередь, основано на внутреннем потенциале и предвидении изменений во внешней среде.

В постоянно меняющейся внешней среде, в условиях высокой неопределённости, возрастают экономические риски, что побуждает организацию использовать стратегическое планирование для разработки стратегии развития. Таким образом, необходимость стратегического планирования деятельности организации обусловлена переходом к рыночной экономике, основным элементом которой, является конкуренция.

Этапы процесса стратегического планирования: 1) стратегический анализ; 2) целеполагание; 3) стратегический выбор и разработка комплекса стратегий. Стратегический анализ включает анализ внешней и внутренней среды. В свою

очередь выделяются две группы факторов, по которым осуществляется анализ внешней среды – анализ факторов макро- и микросреды.

Этап целеполагания предполагает формирование миссии, видения и стратегических целей организации.

Разработка стратегии предполагает изучение возможных направлений развития бизнеса, выбор рынков, методов конкуренции, привлечения ресурсов, способов продвижения товаров. Важнейшей чертой разработки стратегии является альтернативность.

В соответствии с выделяемыми уровнями системы управления организацией различают: корпоративную стратегию для организации в целом; бизнес-стратегию, направленную на поиск наилучших методов конкурентной борьбы на определённом рынке; функциональную стратегию, разрабатываемую для функциональных единиц.

Спектр стратегий, реализуемый организациями в процессе их деятельности, достаточно разнообразен. К основополагающим стратегиям относят стратегии роста, стратегии сокращения и стратегии стабилизации.

Стратегии роста включают стратегии концентрированного роста (стратегия развития продукта; стратегия развития рынка; стратегия усиления позиции на рынке), интегрированного роста (регрессивная интеграция; прогрессивная интеграция; горизонтальная интеграция) и стратегии диверсифицированного роста (концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация). К стратегиям сокращения относятся стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия отсечения лишнего, стратегия сокращения расходов. Стратегии стабилизации используются для поддержания существующего положения.

Помимо эталонных стратегий, для формулирования корпоративной стратегии может использоваться анализ бизнес-портфеля. Инструментом определения стратегических бизнес-единиц, входящих в бизнес-портфель, может использоваться матрица БКГ.

К бизнес-стратегиям относят следующие конкурентные стратегии: 1) лидерство в издержках; 2) дифференциация; 3) фокусирование.

В предпринимательской и управленческой деятельности широко используются такие инструменты стратегического планирования как SWOT – анализ, матрица БКГ, PEST–анализ, Модель конкурентных сил М. Портера, «Цепочка ценностей» М. Портера, а также eTOM (Enhanced Telecom Operations Map - матрица возможностей и угроз внешней среды), QUEST (Quick Environment Scanning Technique - техника быстрого сканирования внешней среды) и др.

Во второй главе «Анализ стратегического планирования деятельности ПАО «Балаковорезинотехника» проведён анализ стратегического положения предприятия, а именно проанализирована внешняя и внутренняя среда, проведена оценка используемых методов стратегического планирования. Основной деятельностью Балаковорезинотехники является производство резинотехнических изделий. Основными потребителями продукции БРТ являются предприятия автомобильной промышленности: «ГАЗ», «УАЗ», альянс «АвтоВАЗ Рено-Ниссан», СП «GM-АвтоВАЗ» и др. Основные показатели деятельности ПАО «Балаковорезинотехника» за 2015 – 2017 гг. заметно улучшились, выручка увеличилась на 17,4% в 2017 г. по сравнению с 2015 г.; чистая прибыль выросла 587% в 2017 г. относительно 2015 г.; показатели рентабельности (рентабельность совокупных активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж) имеют положительную динамику. Рассчитанный показатель Z-счёт Альтмана (3,55) свидетельствует о незначительной вероятности банкротства предприятия.

Анализ внешней среды БРТ показал, что факторы макроокружения оказывают достаточно сильное влияние на функционирование предприятия (наиболее значимая является группа технологических факторов). Анализ микроокружения позволил сделать вывод об опасности развития технологий основных конкурентов и возможного выявления ими стратегических преимуществ. В результате анализа внутренней среды был выявлено

недостаточное использование потенциала предприятия (64%). К сильным сторонам БРТ можно отнести: наличие базы для НИОКР (Опытно-производственный Центр); наличие сертифицированной системы управления качеством; уникальный комплекс импортных станков; имидж предприятия. Среди слабых сторон наибольшее влияние на деятельность оказывают: сложность контроля большого объема оборотных активов; отсутствие отдела маркетинга; размеры, не позволяющие эффективно управлять всеми бизнес-процессами со стороны руководства.

Линейно-функциональная организационная структура Балаковорезинотехники не позволяет оперативно решать вопросы инновационного развития, адаптироваться к изменениям во внешней среде, что приводит к снижению конкурентных позиций.

Руководство предприятия уделяет большое внимание бюджетированию и управлению по целям. Данные методы применяются исключительно для реализации краткосрочных целей. На БРТ отсутствует деятельность по выделению стратегического планирования в функциональную сферу управления. Этому есть ряд причин: 1) непонимание руководством предприятия необходимости стратегического планирования как одного из главных элементов стратегического управления предприятием; 2) трудность внутрифирменного планирования в условиях многоассортиментного производства; 3) отсутствие обоснованных рекомендаций по методике разработки внутрифирменных бизнес-планов предприятий; 4) отсутствие персонала соответствующей квалификации, которые могли бы выстроить систему коммуникаций, необходимых для эффективной реализации стратегии.

В третьей главе «Направления совершенствования стратегического планирования деятельности ПАО «Балаковорезинотехника» обосновываются мероприятия, направленные на совершенствование стратегического планирования, в качестве которых автор предлагает: сформулированную миссию, видение, стратегические цели; стратегию развития предприятия. Существующая миссия предприятия была оценена автором, как

неудовлетворительная. Взамен были предложены 2 варианта миссии, в которых сохранился ориентир на продолжение сотрудничества с основными стейкхолдерами, при этом, в отличии от исходной миссии, делается акцент на научных разработках и повышении качества продукции. С учётом предложенной миссии, разработаны стратегические цели, такие как расширение сферы деятельности, оптимизация материального обеспечения производства, совершенствование труда.

В результате оценки возможных корпоративных стратегий выяснилось, что оптимальной является стратегия горизонтальной диверсификации. Для эффективной реализации стратегического плана Балаковорезинотехнике предложено провести реформирование организационной структуры, а именно перейти к дивизиональной структуре по принципу «базовый продукт, базовая технология», с одновременным внедрением службы контроллинга. Предполагается, что структурные изменения будут осуществляться через делегирование прав и ответственности, изменение статуса подразделений, их мотивацию на повышение эффективности бизнеса, переговорный процесс для соблюдения баланса интересов.

Для обеспечения устойчивой конкурентной позиции БРТ следует проводить мониторинг удовлетворенности внешних потребителей. Предложенная методика заключается в определении уровня привлекательности предприятия, выявлении слабых мест, требующих проведения коррекции, анализа причин и разработки корректирующих действий, путем организации сбора и анализа информации.

Показателями эффективности реализации предлагаемой стратегии развития ПАО «Балаковорезинотехника» могут быть: показатели чистой прибыли, рыночной доли, рентабельности продаж. Из проведённых расчётов плана развития БРТ на 2018 г. прогнозное значение чистой прибыли составит 156 млн. руб., при этом прибыль увеличится на 54% по сравнению с 2017 годом. Минимальная рентабельность продаж определена в 3%.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит ПАО «БРТ» наладить

процесс стратегического планирования, диверсифицировать источники дохода, расширить номенклатуру выпускаемых изделий, добиться увеличения доли присутствия на рынке РТИ на 2,8%. Прогнозируется увеличение поставок продукции до 5 790 млн. руб. к 2021 году, что на 22,5% больше чем в 2017 году. При этом такой эффект будет достигнут за счёт реализации продукции, относящейся не к автомобильной промышленности. К 2021 году чистая прибыль увеличится почти в 4,4 раза и составит 441 млн. руб. против 101 млн. руб. в 2017 году.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В заключении дипломной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Стратегическое планирование является одним из этапов стратегического управления, и представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Спектр стратегий, реализуемый организациями в процессе их деятельности, достаточно разнообразен. Методы и традиционный инструментарий, применяемый на различных этапах стратегического планирования, очевидно должны выступать для современных предприятий лишь ориентирами при принятии стратегических решений, а не прямым руководством к действию.

ПАО «Балаковорезинотехника» относится к крупным производственным комплексам, характеризующимся по сути, как интегрированный многоотраслевой комплекс, который требует согласованного механизма управления множеством вспомогательных производств, обслуживающих структур, поставщиков и эффективного взаимодействия между различными направлениями бизнеса. Существующая структура и бюрократизация не позволяют предприятию вовремя адаптироваться к изменениям во внешней среде. При наличии некоторых элементов стратегического планирования на БРТ, недостаточное внимание уделяется разработке направлений развития производства, адаптации производства к быстро меняющимся условиям на рынке. Сам процесс стратегического планирования не реализуется должным образом, в соответствии с существующими на предприятии стандартами,

регулирующие взаимодействия различных подразделений при выполнении функций бизнес-планирования и формирующие эффективную систему планов, необходимую для того, чтобы стратегическое и оперативное планирование были взаимосвязаны наиболее оптимальным образом.

В процессе проведенного исследования выяснилось, что предприятию необходимо перейти к дивизиональной структуре управления, внедрив при этом службу контроллинга; проводить мониторинг удовлетворенности внешних потребителей; изменить структуру производства в сторону увеличения поставок для сегмента «Неавтопром». Внедрение предлагаемых мероприятий позволит ПАО «БРТ» наладить процесс стратегического планирования, диверсифицировать источники дохода, расширить номенклатуру выпускаемых изделий, добиться увеличения доли присутствия на рынке РТИ. Реализация предлагаемой стратегии позволит фирме вести более рациональную и экономически эффективную деятельность, в результате которой ПАО «Балаковорезинотехника» получит дополнительную прибыль.