

**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 УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «М.ВИДЕО»)**

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

Шустова Ильи Александровича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.С.Н., ДОЦЕНТ

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

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Кирилюк О.Г.

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.** Понятие «стратегического управления организацией» в России появилось после перехода на страны на рыночную экономическую систему. В большинстве других стран этот термин давно широко известен. Зачастую именно опыт других стран помогает российским менеджерам в решении различных вопросов стратегического управления организацией.

Основная суть стратегии заключается в построении наиболее дееспособной системы ведения бизнеса. В первую очередь разработка стратегии компании должна всегда исходить из анализа ситуации на рынке, финансовых возможностей и потенциала компании. Каждая организация подстраивает стратегию индивидуально под себя, так как чёткого шаблона, который подходил бы всем организациям, не существует.

Актуальность данного исследования существует поскольку оценивает уровень управления организации ООО «М.Видео» и исследует её потенциал для дальнейшего развития организации. От руководителей организации требуется умение прогнозировать ситуацию не только внутри компании, но и на рынке, а также умение адекватно оценивать возможности и потенциал компании. Правильное использование элементов стратегического управления позволяет наиболее точно поставить цели и задачи организации, а также наиболее точно сформулировать её миссию, что позволит в дальнейшем добиваться организации наиболее высоких результатов.

Объектом данного исследования является компания «М.Видео». На её примере рассмотрим эффективность стратегического управления и рассмотрим альтернативные варианты развития организации.

Среди задач, которые ставятся в данной работе стоит выделить следующие:

- 1) понятие стратегии;
- 2) процесс разработки стратегии;
- 3) охарактеризовать деятельность «М.Видео»;
- 4) предложить альтернативный вариант развития стратегии «М.Видео».

Стоит отметить, что стратегическое управление организацией является довольно новой проблемой для отечественного бизнеса. Для исследования в данной работе были использованы такие источники как: научная экономическая литература, различные интернет ресурсы.

Исследование в данной работе было построено на нескольких принципах: объективность, научность и прогнозирование. Также использовались различные подходы среди которых большую часть уделено маркетинговым подходам.

Большая часть исследований была основаны на работах авторитетных авторов А.Чандлера, М.Портера, Артура. А. Томпсона-мл, а также множества других авторов среди которых были и российские учёные, которые занимались изучением проблем стратегии.

Работа состоит из введения, трёх глав и заключения. Три главы работы затрагивают теоретические основы стратегического управления, практические основы, оценку деятельности организации «М.Видео», а также анализируется проблема выхода на новые международные рынки. Внимание также факторам, влияющим на выбор рынка.

Актуальность исследований произведённых в данной работе обуславливается важностью анализа и систематизации знаний в области стратегического управления организацией. По сути стратегическое управление определяет всю сущность деятельности организации. Именно от стратегического выбора, планирования зависит то, к каким целям стремится организация и как она собирается их добиваться. Значительное внимание в работе будет уделено процессам стратегического управления: выбор, планирование, формирование миссии.

Рассматриваться стратегическое управление также будет на примере ПАО «М.Видео». Анализ эффективности деятельности организации, её финансовые показатели были изучены в данной работе. Также были предложены мероприятия стратегического управления организацией «М.Видео» и был рассчитан потенциальный экономический эффект от них.

**Основное содержание.** Теория стратегического планирования и управления организацией в итоге своего развития стала важнейшим методом планирования в организациях развитых стран. Стратегическое управление – определённая функция в управлении предприятием, которая определяет цели в долгосрочной перспективе. Представляет собой систему различных подходов. Стратегия в стратегическом управлении организацией представляет определённые действия для определения целей поставленных в организации. Для решения задач стратегического управления необходима информационная основа, достоверно отображающая положение дел в организации. Эта основа обеспечивает процесс принятия стратегических решений. Организация-это группа людей, которые скоординировано для достижения общей цели. Надёжность планирования напрямую зависит от точности произведённых расчётов. Важнейшим критерием качества процесса планирования является уровень интеллектуального развития менеджеров. В планы могут вноситься изменения, что должно учитываться при процессе стратегического планирования. Для внесения потенциальных изменений существуют резервы, которые иначе именуется «надбавками безопасности». Для формирования подобных резервов необходимо соблюдать баланс, так как слишком большие резервы уменьшают точность планов, а слишком маленькие резервы влекут за собой частые изменения плана. Наличие стратегического плана помогает избежать ситуаций, в которых каждое подразделение организации ищет свои пути решения задач, что приводит к несогласованности с общей деятельностью компании. Стратегический план должен быть обоснован исследованиями, различными показателями, фактическими данными. Для этого необходимо постоянно собирать информацию, анализировать её. Гибкость в стратегическом управлении представляет собой внесение при необходимости определённых корректировок. При планировании стратегии не стоит забывать о данном факторе.

В ходе развития менеджмента возникло немало методик, помогающих менеджеру в процессе постановки стратегии организации. Данные методики применяются при анализе внешней и внутренней среды предприятия. Среди наиболее популярных методик стоит выделить: PEST-анализ, SWOT-анализ, методика пяти сил Портера.

Реализация стратегии является заключительным этапом стратегического процесса и самым продолжительным. Во время реализации стратегии происходит выработка действий предприятия при непредвиденных обстоятельствах. Это необходимо по причине того, что стратегический план вырабатывается под определённую ситуацию, но реальное положение дел может отличаться от этой ситуации. Организация должна быть готова к такому сценарию.

«М.Видео» - российская торговая сеть, которая занимается продажей бытовой техники и электроники на территории РФ. Сеть «М.видео»- один из лидеров розничных продаж бытовой техники и электроники в Российской Федерации. Первый розничный магазин «М.видео» был открыт в центре Москвы в 1993 г. Компания была основана Александром Тынкованом, его братом Михаилом Тынкованом и Павлом Бреевым. В декабре 2016 года стало известно о покупке контрольного пакета «М.Видео» группой «Сафмар» Михаила Гуцериева, которая также владеет конкурентами – «Эльдорадо» и «Техносилой».

Миссия: быть лучшим местом для встречи людей и электроники.

Стратегия: повысить акционерную стоимость компании увеличением выручки и рентабельности, а также увеличить рыночную долю компании в России, завоевать ведущее положение в розничной торговле в городах, в которых компания осуществляет свою деятельность. Компания ставит две основные цели: увеличение доли рынка и достижение целевых экономических показателей.

«М.Видео» продолжает концентрироваться на ключевом для себя рынке и остаётся крупнейшим экспертом в сфере бытовой техники и

электроники. Широкий ассортимент и привлекательная для клиентов ценовая политика позволила увеличить продажи компании, как в денежном, так и натуральном выражении в основных сегментах – крупной бытовой техники, ТВ, смартфонов. «М.Видео» в течение 2016 года также внедрила ряд технических решений в сфере потребительского страхования. Омниканальная модель розницы, предлагающая клиентам единый ассортимент, цены и сервис как в магазинах, так и онлайн, остаётся наиболее успешной на российском рынке.

Так как наиболее верно оценивать финансовый результат организации через его капитал в определённый учётный период, то можно отметить высокие показатели «М.Видео». Компания с каждым годом повышает свою капитализацию, что безусловно является одним из факторов стратегического управления организацией.

Стоит отметить, что дальнейшее развитие «М.Видео» во многом связано с развитием современных технологических средств и внедрением в деятельность организации технологических новшеств. Так как компания постоянно модернизирует сервисное обслуживание, в том числе с помощью технологических новинок, данному направлению уделяется немалое значение.

Значительная часть процессов в «М.Видео» автоматизировано, что повышает уровень эффективности управления организацией. Автоматизация значительной части процессов позволяет добиться чёткого решения изменяющихся задач и обстоятельств.

Оценить эффективность стратегического управления организации «М.Видео» можно лишь с положительной стороны. Все процессы стратегического управления в организации чётко налажены и соответствуют потенциалу компании. Высокий профессионализм управленческого персонала является наиболее важным активом компании «М.Видео».

Управление компании постоянно ищет пути совершенствования технического потенциала. Что безусловно характеризует руководство в организации как соответствующее современным веяниям.

Среди возможных путей дальнейшего развития «М.Видео» может быть освоение рынков других. В данный момент компания действует только в рамках российского рынка и сохраняет здесь лидерство. Учитывая процессы глобализации в современном мире, выход на рынки других стран является реальным для такой компании как «М.Видео». Используя свой опыт и возможности, благодаря потенциальному освоению рынков ближайших стран «М.Видео» могло увеличить свою прибыль и вывести бренд на международное обозрение. Если учитывать возможности компании то шансы на успех в других странах довольно велики.

Стоит отметить, что современные мировые рынки существуют в условиях довольно жёсткой конкуренции и лишь серьёзным и профессиональным компаниям удаётся достигать успешного функционирования на них на протяжении большого промежутка времени.

Важно оценить покупательскую способность населения страны, на рынок которой компания собирается входить. Для достижения высоких объёмов продаж необходимо использовать маркетинговые стратегии. Роль маркетинга заключается в том, чтобы товары компании имели спрос. Использование данных стратегий необходимо начинать с оценке позиций, которые занимают конкуренты, а также анализа собственных возможностей.

Деятельность конкурентов может влиять как положительно так и негативно на компанию. Если появление нового конкурента может понести за собой сокращение клиентов, то выход конкурента из рынка принесёт новых клиентов для компании. В последние годы акцент глобализации сместился с развитых стран к развивающимся. Для компании «М.Видео» выход на рынок развивающейся страны может дать преимущества связанные с лёгкостью сбыта, а также рабочей силы, удовлетворяющей потребностям компании. Управлению «М.Видео» следует уделить первостепенное

внимание маркетинговой стратегии для успешного входа на рынок. Также не стоит пытаться захватить сразу несколько рынков, лучше следует выходить на новые рынки этап за этапом. Это поможет минимизировать риски и позволит сосредоточить управление на успешном вхождении на определённый рынок.

Основным эффектом от выхода на новый рынок станет максимизация масштабов. Также получение доступа технологическим особенностям на новом рынке является желанным эффектом для любой фирмы. «М.Видео» имеет колоссальный опыт деятельности на российском рынке и активно использует свой потенциал на нём. Но получение международного опыта способно повысить знание о бренде за пределами России. Это может привести к повышению стоимости акций компании. Учитывая рост доходов населения Беларуси, как потенциального рынка для «М.Видео», увеличивается и спрос на бытовую технику и электронику в данной стране. Чистая прибыль «М.Видео», увеличившаяся на 25% до 7 млрд.рублей в 2017 году способна расти в дальнейшем лишь с увеличением масштабов влияния компании. Рынок Беларуси отлично подходит низким уровнем конкуренции. «М.Видео» в состоянии завоевать лидерство на данном рынке, что позволит увеличить капитализацию фирмы, а также повысит уровень стратегического управления компании за счёт получения дополнительного опыта.

**Заключение.** Подводя итоги дипломной работы, можно сделать несколько выводов. В первой главе работы были изучены теоретические данные организации стратегического управления организацией.

Основной функцией стратегического менеджмента является управление стратегией организации, которое должно основываться на ситуации во внешней и внутренней среде организации.

Вся деятельность стратегического менеджмента состоит из нескольких элементов. К важнейшим элементам следует отнести - стратегический анализ, формирование миссии организации. Для грамотного осуществления стратегического менеджмента необходимо получение точной информации о



внешней и внутренней средах предприятия. Данная информация нужна для составления более точной картины состояния организации и всей отрасли. Весь процесс требует соблюдения определённой технологии.

Стратегия вырабатывается высшим руководством организации и решает ряд задач:

- 1) выработка стратегической цели компании;
- 2) анализ возможностей организации;
- 3) маркетинговый анализ;
- 4) составление подробных планов;
- 5) оценка сильных и слабых сторон организации;
- 6) планирование оперативных задач.

Значительная часть была уделена возможностям компании «М.Видео», которые позволяют занимать лидирующие позиции среди организаций рынка бытовой техники и электроники в России.

В ходе исследований был сделан вывод, что организация «М.Видео» успешно ведёт свою деятельность на российском рынке и успешно реализует свою стратегию. Данные выводы сделаны исходя из высокой прибыли компании и положительной репутации у клиентов.

Установлено, что «М.Видео» активно увеличивает своё влияние на российском рынке. Открываются новые торговые точки в разных городах.

Значительная часть работы была уделена возможностям покорения компанией «М.Видео» рынков других стран. Были изучены способы и этапы выхода на новый рынок. Были проанализированы потенциальные рынки на которые могла бы выйти компания «М.Видео». Формирование и реализация стратегии требует от руководителей организации принятия наиболее чётких и обоснованных решений.

Также было уделено внимание проблеме выхода на новые рынки. Были изучены способы, стратегии выхода на новые рынки и были проработаны наиболее подходящие рынки для выхода на них «М.Видео».

Было также выяснено, что достаточно большая часть от успеха реализации стратегии зависит от сотрудников компании. Именно от действий персонала компании во многом зависит то насколько успешно внедряются решения принятые руководством компании. Данную проблему можно решить путём совершенствования систем мотивации сотрудников и организационной культуры. Также было выяснено, процессы планирования и выбора миссии являются важнейшими элементами стратегического управления организацией. Путь повышения квалификации персонала компании благотворно повлияет на повышение эффективности стратегического управления. Квалифицированный сотрудник является необходимым звеном, которое выполняет запланированные руководством задачи.

Было выяснено, что большое влияние оказывает автоматизация процессов в организации, так как человек принимая какое либо решение может быть субъективен, что может приводить к неверному выбору. С каждым годом данный процесс совершенствуется и велика вероятность, что в ближайшем будущем процесс автоматизации будет идеально проработан.

Также было установлено, что огромную роль играет процесс стратегического планирования. По сути данный процесс является ядром всего стратегического управления организацией. Именно от планирования организация выстраивает свою деятельность.

Стратегическое управление в организации «М.Видео» было оценено высоко. Было установлено, что управленческий персонал «М.Видео» внимательно относится к каждому элементу стратегического управления, анализирует все процессы происходящие в организации. Эффективность компании не вызывает сомнений.

Было установлено, что компания «М.Видео» активно расширяет зоны своего влияния на российском рынке бытовой техники и электроники. Регулярно открываются новые торговые точки, а также покоряются новые города. Компания действует уже почти во всех городах России.

Именно поэтому большая роль в данной работе была уделена выходу организации на международный рынок как одному из вариантов стратегического развития компании «М.Видео». Были выявлены факторы, которые влияют на выбор того или иного рынка. Методы и способы выхода на новый рынок были также изучены.

Также было выявлено, что компании успешно удаётся формировать положительную репутацию среди потребителей и популяризировать бренд. Выход же на внешние рынки позволил бы увеличить узнаваемость бренда «М.Видео» за пределами России.

Подытоживая всё то, что было сказано в работе, стоит отметить, что процесс выработки стратегии и её реализации требует от руководства компании высокого уровня профессиональных и человеческих качеств. От руководства требуется умение принимать взвешенные и решительные действия. Менеджеры играют важнейшую роль при формировании стратегии и от них зависит насколько адекватно организация будет реагировать на изменения во внешней среде при реализации стратегии. Однако несмотря на важнейшую роль высшего управления компании стоит отметить, что успешное стратегическое управление организацией зависит от ряда факторов. Высокий уровень персонала компании и отсутствие неожиданного негативного влияния внешней среды являются не менее важными факторами стратегического развития организации.



