

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Стратегическое управление организацией  
(на примере ИП Катрушенков А. В.)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Молчанова Александра Юрьевича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы выпускной квалификационной работы определена необходимостью постоянного устойчивого совершенствования и повышения эффективности стратегического управления на современных предприятиях. Стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в сложной конкурентной борьбе. На сегодняшний день стратегическое управление обеспечивает устойчивый экономический рост и развитие предприятий, повышение конкурентоспособности производимой ими продукции или оказываемых услуг.

Проблема стратегического управления становится актуальной в условиях повышения нестабильности условий работы предприятий. Недостаточная проработка процесса стратегического управления, неподготовленность руководителей разного уровня к принятию обоснованных, взвешенных и обдуманных решений ведет к таким явлениям, как разрыв хозяйственных связей, невыполнение договорных обязательств, взаимные неплатежи, снижение инвестиционной активности, замедление темпов научно-технического прогресса. В связи с этим необходимо определить основные направления стратегического управления, при этом оценив ситуацию на рынке.

Стратегическое управление предприятием предполагает учет множества факторов: экономических, технологических, социальных, политических, правовых, каждый из которых дает свое видение и понимание ситуации. Стратегия представляет целостную картину текущего состояния и перспектив развития предприятия.

**Степень разработанности проблемы.** Значительный вклад в изучение особенностей стратегического управления внесли работы следующих ученых: Ансоффа И., Котлера Ф., Мескона М., Райана Б., Стрикленда А., Томпсона А., Хендерсона Б., Афанасьева С.Л., Пригожина А.И., Фатхутдинова Р.А., Юданова А.Ю. и др. В работах вышеуказанных специалистов даны определения основных понятий, сформированы и обоснованы принципы оценки и анализа стратегического управления фирмой.

Наличие проблем, требующих научно-обоснованных решений по

стратегическому управлению производством, сбытом, необходимость осмысления и анализа процесса стратегического управления и выработки соответствующих стратегических решений предопределили выбор темы, цели и задач исследования.

**Целью настоящей выпускной квалификационной работы** является исследование стратегического управления фирмой на примере ИП Катрушенков А. В. и разработка предложений и рекомендаций по повышению эффективности данного процесса.

**Объект исследования** выступает система стратегического управления предприятиями, в том числе ИП Катрушенков А. В..

**Практическая значимость работы.** Результаты, полученные в данном исследовании, могут быть направлены на совершенствование стратегического управления ИП Катрушенков А. В.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка использованных источников и глоссария. В первой главе приведены положения, определяющие роль, понятие, необходимость стратегического управления фирмой. Вторая глава работы посвящена изучению особенностей стратегического управления на примере ИП Катрушенков А. В. В третьей главе представлены направления совершенствования стратегического управления в ИП Катрушенков А. В.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы стратегического управления организацией» автором рассматриваются понятие, цели и задачи стратегического управления, а также виды стратегий, инструменты разработки и механизмы реализации стратегий организации.

Стратегическое управление – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов, в основе которой опора на человеческий потенциал, ориентация на запросы потребителей,

своевременная реакция на изменения в организации, достижение целей с учетом воздействия факторов внешнего и внутреннего окружения.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны вырабатывать долгосрочную стратегию поведения. Стратегия формируется высшим руководством предприятия, а ее реализация предусматривает участие звеньев всех уровней управления.

Стратегия – это набор определенных действий, приводящих к укреплению позиций фирмы, повышению конкурентоспособности, удовлетворению потребностей клиентов путем изменения или корректировки направления развития предприятия.

Отправным моментом стратегического управления является определение видения, миссии и цели предприятия. Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится. Формирование видения — это одна из задач высшего руководства. Миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия «характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса». Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Цель — это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Учитывая современные условия рыночной экономики и высокую конкуренцию, определяющими факторами, обеспечивающими надлежащее развитие и функционирование организации считается эффективное управление

бизнесом, расширение деятельности компании, поиск резервов наиболее рационального использования ресурсов. Главной задачей деятельности любой компании можно считать получение высокого уровня прибыли, повышение уровня рентабельности организации.

Инструмент стратегического управления – это аналитическая конструкция, которая посредством инициирования изменений и нововведений в организации позволяет ей в долгосрочной перспективе реализовывать запланированные результаты, разрешать назревающие противоречия. Так к стратегическим инструментам стратегический анализ, планирование, формирование и реализацию стратегии, стратегический контроль.

Таким образом, многообразие стратегий определяет задачу координации процесса стратегического управления, что находит свое отражение в появлении подразделений, отвечающих за исследование областей стратегической деятельности.

Выделяют следующие виды стратегического управления в зависимости от степени нестабильности внешней среды:

- 1) управление на основе экстраполяции тенденций (долгосрочное планирование);
- 2) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций);
- 3) ранжирование стратегических задач, управление по слабым сигналам и управление в условиях стратегических неожиданностей.

Стратегический менеджмент предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

**В главе 2 «Анализ стратегического управления в ИП Катрушенков А. В.»** автор дает общую характеристику деятельности ИП Катрушенков А. В.,

проводит анализ и выявляет особенности стратегического управления организацией, анализирует текущие стратегии ИП Катрушенкова А. В.

Индивидуальный предприниматель Катрушенков Александр Владимирович зарегистрирован по адресу: 440047, г. Пенза, Ладожская, д. 135, кв. 10 Инспекцией Федеральной Налоговой Службы по Октябрьскому району г. Пензы 14 июня 2011 года. Организация имеет 2 филиала, которые располагаются по следующим адресам: 410000, г. Саратов, ул. Танкистов, д.37; 440000, г. Пенза, ул. Совхозная, 15 "з. Согласно Уставу, основными видами деятельности общества являются:

- Торговля оптовая санитарно-техническим оборудованием;
- Торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями;
- Торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой;
- Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах.

Согласно Уставу основной целью предприятия ИП Катрушенков А. В. является получение прибыли путем насыщения потребительского рынка товарами и услугами. Предметом деятельности предприятия является: реализация строительных товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения; выполнение торгово-закупочных, торговых, посреднических, бартерных и иных операций, открытие магазинов и других торговых предприятий; товарно-посреднические услуги по продвижению; реализация строительных материалов, в том числе домостроительных материалов; проектирование, строительство, ремонт, эксплуатация любых объектов гражданского назначения.

Организационно-управленческая структура ИП Катрушенков А. В. является линейно-функциональной и представляет собой совокупность отделов, которые непосредственно влияют на процессы принятия и реализации управленческих решений. Функциональная структура ИП Катрушенков заключается в разделении управленческих функций между генеральным

директором, директором филиала и отдельными подразделениями.

В организации работают 86 человек, структура поделена на шесть отделов: отдел закупок, отдел продаж, бухгалтерия, отдел маркетинга и рекламы, отдел логистики, склад.

Организационно-управленческая структура предприятия построена с учетом специфики деятельности. В ИП Катрушенков А. В. дублирования функций подразделений и отдельных работников не установлено, нагрузка руководителей сбалансирована. Благодаря этому на предприятии не возникает кризисных ситуаций и конфликтов.

На сегодняшний день ИП Катрушенков А. В. – успешное предприятие, предлагающее клиентам полный комплекс услуг от подбора необходимого товара до его доставки на объект. За изучаемый период организация показывает положительную динамику прибыли.

В целях анализа стратегического управления ИП Катрушенкова А. В. были выбраны инструменты: PEST-анализ, SWOT-анализ, матрица Ансоффа. Из проведенного PEST-анализа следует, что предприятие и экономические факторы внешней среды состоят в сильной зависимости. Факторы прямого воздействия макросреды оказывают непосредственное влияние на операции предприятия. SWOT-анализ определил, что у организации существует потенциал и широкие возможности для развития, следовательно, правильно подобранная стратегия будет способствовать реализации этого потенциала и повысит эффективность деятельности предприятия. Согласно матрице Ансоффа, ИП Катрушенков А. В. находится в ситуации насыщения рынка. Такая ситуация встречается наиболее часто в деятельности небольших и средних организаций, а также индивидуальных предпринимателей, одна из целей которых – увеличить насыщенность рынка существующим товаром.

Основной целью стратегического управления у ИП Катрушенкова А. В. является адаптация к изменениям. Стратегическое управление в организации является регулярным и включает в себя подгруппы анализа и планирования стратегии, а также ее реализацию. Результаты проведенного анализа

стратегического управления привели к следующим выводам:

– экономические факторы внешней среды и ИП Катрушенков А. В. состоят в сильной зависимости;

– важную роль для потребителей играют широкий ассортимент продукции, высокое качество и потребительские характеристики каждого наименования продукции, ее низкая стоимость;

– у ИП Катрушенков А. В. существует потенциал и широкие возможности для развития и укрепления своих позиций на рынке строительных материалов и сантехнического оборудования.

В краткосрочной и долгосрочной перспективе ИП Катрушенков А. В. планирует увеличить рыночную долю на рынке сантехнического оборудования в Пензенской и Саратовской областях. Ближайшая цель предприятия – сосредоточение на снижении затрат и выбор стратегии лидерства в издержках.

В результате проведенных анализов автор выделил следующие проблемы стратегического управления в организации:

- Отсутствие четкой стратегии расширения предприятия и выхода на новые рынки;
- Отсутствие системы повышения профессионализма сотрудников в организации;
- Применение классификаторов, выделенных для крупных компаний;
- На предприятии практически отсутствует стратегия повышения эксклюзивности товара.

**В главе 3 «Пути совершенствования стратегического управления в ИП Катрушенков А. В.»** автор предлагает разработку рекомендаций по совершенствованию процесса стратегического управления, а также рассмотреть стратегию расширения через открытие новых филиалов и оценивает эффективность предложенных рекомендаций.

Анализ стратегического управления в ИП Катрушенков А. В. показал, что организация нуждается в совершенствовании системы стратегического управления через следующий ряд мер:

- расширить сбытовую сеть предприятий в регионах;
- повысить эксклюзивность продукции;
- снизить затраты на закупку сантехнического оборудования по сравнению с конкурентами;
- повысить лояльность потребителей;
- улучшить качество обслуживания клиентов, потребителей;
- увеличить размер заработной платы и других материальных и нематериальных стимулов для работников.

Для данного предприятия рентабельно применить стратегию, связанную с освоением мелкомасштабных и специализированных рынков, а также сфер деятельности, где сбыт продукции в крупных масштабах малоэффективен, а оптимальным будет предприятие малого бизнеса. В таких областях деятельность крупных организаций осложнена из-за недостаточной прибыльности и высокой степени риска.

По мнению автора, ИП Катрушенкову А. В. следует обратить внимание на стратегию копирования и стратегию использования преимуществ крупной фирмы в случае, если его руководство продолжит поиск эксклюзивного товара.

Необходимо отметить, что активное развитие сбытовой сети в регионе способствует увеличению принадлежащей ИП Катрушенкову А. В. рыночной доли. Предприятию следует открыть офисы в крупных городах Пензенской области: Заречном, Никольске, Сердобске, Кузнецке, Нижнем Ломове; а также Саратовской области: Энгельсе, Балаково, Вольске.

Предприятию рекомендуется уделить внимание стимулированию персонала – разработать систему материальных вознаграждений. Целесообразно использовать вознаграждение в виде коммерческого процента от заключенного менеджером с клиентом договора. Для расчета вознаграждений создают планы продаж нескольких уровней: План-Min, План-Норма и План-Max.

Для ИП Катрушенкова А. В. дальнейшее увеличение объемов продаж сантехники и сантехнического оборудования, связанное с расширением географии рынка сбыта продукции и услуг может создать дополнительные возможности для повышения конкурентоспособности, роста поступлений в бюджет компании. Имея опыт и развитую систему логистики ИП Катрушенков А. В. снижает барьеры входа на рынки этих городов. Открытие дополнительных филиалов в основных городах региона способствует повышению имиджа организации. Позитивный имидж компании повышает конкурентоспособность организации, является одним из факторов коммерческого успеха. Позиция ИП Катрушенкова А. В. на новых рынках в стратегической перспективе будет зависеть от того, насколько разрабатываемый комплекс мер по развитию компании будет учитывать особенности нового рынка.

Расчет показателей экономической эффективности организации показал, что при увеличении управленческих расходов на 1 тыс. руб. за рассматриваемый период прибыль увеличится почти на 14 тыс. руб. Данный коэффициент в динамике отражает темпы роста эффективности стратегического управления. Финансовая эффективность стратегического управления повысилась: в I квартале 2021 года на 1 тыс. руб. затрат на стратегическое управление фирма получала 52 тыс. руб. выручки и 10 тыс. руб. чистой прибыли. За аналогичный период 2020 года на 1 тыс. руб. управленческих расходов предприятие получало 49 тыс. руб. выручки и 8 тыс. руб. чистой прибыли. Таким образом при увеличении управленческих расходов коэффициент финансовой эффективности стратегического управления возрос на 6% в отношении выручки и на 22% в отношении чистой прибыли. При выработке стратегии расширения учитывается множество факторов, влияющих на целесообразность. Основные факторы успеха развития филиала заключаются в оптимальной соотношении цены и товарного ассортимента, предоставляемого на новый рынок. Гибкость при работе с покупателями и широкий ассортимент товара позволяют организации занимать лидирующее место на рынке сантехники и сантехнического оборудования. Расширение географии сбыта в городах региона принесет не только увеличение

прибыли, но и узнаваемость бренда и доверие к нему, что увеличивает новый поток покупателей и конкурентные преимущества на уже имеющихся рынках.

Социальный эффект стратегического управления определяет влияние предприятия на социальное развитие города, региона и общества в целом. Потребители любой продукции на рынке отдадут предпочтение организациям, проводящим активную социальную политику, которая влияет на условия труда работников и развитие организационной культуры. Экологический эффект стратегического управления зависит от соблюдения предприятием экологических стандартов и норм.

Предложенные рекомендации направлены на совершенствование системы стратегического управления. Правильное внедрение рекомендаций в работу предприятия благоприятно повлияет на показатели деятельности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Стратегическое управление – это управление предприятием, в основе которого опора на человеческий потенциал, ориентация на запросы потребителей, своевременная реакция на изменения в организации, достижение целей с учетом воздействия факторов внешнего и внутреннего окружения.

Стратегия – это набор определенных действий, приводящих к укреплению позиций фирмы, повышению конкурентоспособности, удовлетворению потребностей клиентов путем изменения или корректировки направления развития предприятия.

Стратегия – это набор определенных действий, приводящих к укреплению позиций фирмы, повышению конкурентоспособности, удовлетворению потребностей клиентов путем изменения или корректировки направления развития предприятия.

Наукой и практикой разрабатывались критерии и показатели эффективности, приемы, методы, схемы, а потом и технологии разработки управленческих решений с целью достижения максимального экономического эффекта и экономической эффективности.

В результате стратегического анализа ИП Катрушенкова А. В. выявлена сильная взаимосвязь между предприятием и экономическими факторами внешней среды. У ИП Катрушенкова А. В. существует потенциал и широкие возможности для развития и укрепления своих позиций на рынке сантехнического оборудования.

Поставленные стратегические цели повысят эффективность деятельности предприятия. Для их достижения следует обратить внимание на малое окружение: поставщиков, потребителей, ближайших конкурентов. Например, для расширения сбытовой сети ИП Катрушенков А. В. следует открыть офисы в крупных городах Пензенской области: Заречном, Никольске, Сердобске, Кузнецке, Нижнем Ломове; а также Саратовской области: Энгельсе, Балаково, Вольске.

Эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления в значительной степени обусловлена правильным выбором, эффективностью разработки и реализации стратегии фирмы. Стратегическая эффективность предприятия связана с качественными и количественными изменениями. Для ее расчета широко применяют следующие показатели: степень достижения стратегических целей, прибыль, выручка, расходы на управление, численность работников аппарата управления, уровень автоматизации, степень развития корпоративно-социальной ответственности.

При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. Некоторые руководители малых предприятий не понимают всю важность стратегического управления для своего бизнеса, ввиду отсутствия необходимых знаний в данной области, информации

о стратегическом процессе и его преимуществах для них и их компаний. Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. Стратегическое управление — это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. На сегодняшний день, одной из важнейших задач является разработка механизмов и технологий, способствующих активному внедрению и использованию принципов стратегического управления на предприятиях

Эффективность стратегического управления зависит от следующих факторов:

- качество целеполагания – степень соответствия запланированных целей требованиям внешней среды, возможностям организации и интересам работников;

- сила и направленность мотиваций, стимулов, побуждающих персонал предприятия достигать поставленные цели;

- адекватность выбранных стратегий поставленным целям.

Эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления в значительной степени обусловлена правильным выбором и эффективностью разработки и реализации стратегии фирмы.