

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА
ПРИМЕРЕ ООО «СТРОЙМАШ»)

студента 5 курса 571 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
экономического факультета

Скусова Даниила Сергеевича
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент СГУ
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., профессор
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2021

Актуальность темы исследования. Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что в настоящее время стратегия компании является одним из ключевых факторов, которые определяют ее стоимость. Любая компания, которая не имеет стратегически обоснованных целей, не представляет собой эффективно отлаженный бизнес.

Стратегия необходима для определения вектора развития предприятия, и для обеспечения его целостности. Вследствие этого, стратегический подход к развитию находит широкое распространение во многих организациях. Современный рынок характеризуется высоким уровнем неопределенности, что в свою очередь побуждает управленческий персонал к разработке гибких стратегий развития организаций.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ процесса разработки стратегии развития организации и разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ООО «Строймаш».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические основы разработки стратегии развития организации, дать определение «стратегии развития организации», выделить ее основные виды и дать подробную классификацию данных видов;
- ✓ рассмотреть основные этапы процесса разработки стратегии развития организации;
- ✓ изучить хозяйственную и финансовую деятельность ООО «Строймаш»;
- ✓ провести анализ текущей стратегии развития ООО «Строймаш»;
- ✓ провести оценку процесса разработки стратегии развития ООО «Строймаш»;
- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию разработки стратегии развития ООО «Строймаш»;
- ✓ провести расчет основных затрат на реализацию предложенных рекомендаций.

Степень разработанности темы в научной литературе. Значительный вклад в изучение стратегии развития организации и процесса ее разработки внесли работы отечественных и зарубежных авторов, таких как Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж., Масленникова Н. П., Сухорским В. Г., Назаров А. Г.. В трудах данных ученых даны классические и авторские понятия стратегий, а также определены и обоснованы основные этапы процесса их разработки.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Во введении определена актуальность исследуемой темы, а также были поставлены основные цель и задачи исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки стратегии развития организации: понятие, основные цели и виды, а также процесс разработки стратегии развития организации.

Во второй главе представлена характеристика хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Строймаш», проведен анализ текущей стратегии развития данного предприятия, определены основные недостатки процесса разработки стратегии развития данного предприятия.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию разработки стратегии развития ООО «Строймаш», а также произведен расчет основных затрат на реализацию предложенных рекомендаций.

Заключение подводит итоги работы и содержит окончательные обобщения выводов, полученных в основной части работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Теоретические основы разработки стратегии развития организации

В условиях глобальных кризисных явлений и гипердинамических сдвигов в мировой экономике важное место занимает вопрос эффективного и устойчивого функционирования организации. Для ее эффективного

функционирования в настоящих условиях динамичной и быстроизменяющейся среды хозяйствования в долгосрочном периоде выдвигается на первый план требование разработки новых подходов к управлению организацией. На сегодня в мировой практике таким инструментом обеспечения эффективности и конкурентоспособности выступает стратегический менеджмент. Процесс разработки эффективной стратегической деятельности организации является многогранной и сложной задачей, которая требует решения ряда методологических трудностей, одной из которых является выбор или разработка эффективной стратегии развития организации.

Стратегия развития организации должна рассматриваться в качестве метастратегии субъекта ведения хозяйства, суть, которой заключается в описании его поведения на уровне динамического процесса изменения стратегий, и которая позволяет обеспечить эффективность деятельности предприятия, в условиях ограниченности ресурсов и быстро изменяющихся условий внешней среды.

Кроме того в современных условиях одной из важнейших и актуальных разновидностей стратегии развития является стратегия инновационного развития организации. Стратегии инновационного развития предприятия – комплексная механизация и автоматизация производства, которая представляет собой правильную организацию производственной линейки, применение унифицированных устройств, станков, машин и приборов, способных дополнять, а в случае необходимости заменять друг друга. В инновационном развитии организации ключевым является стремление к замене ручного труда современными способами производства.

Существует большое количество видов стратегии развития организации, которые могут быть классифицированы по разным признакам.

Для разработки стратегии развития организации используется алгоритм, которые состоит из нескольких этапов. Данный алгоритм подходит также и для разработки стратегии инновационного развития организации.

Однако не стоит забывать о том, что разработка и реализация инновационной стратегии – практически всегда рискованное дело. Поэтому для ее успешного применения необходимо, чтобы все процессы были гибкими, а также были взяты во внимание факторы, оказывающие влияние на бизнес и рынок. Также необходимо иметь в виду, что всегда нужно иметь запасной план на случай реструктуризации или реорганизации предприятия для выхода на новый уровень развития.

Анализ разработки стратегии развития организации на примере ООО «Строймаш»

ООО «Строймаш» является старейшим и одним из крупнейших в России предприятием, производящим грузоподъемное и подъемно-транспортное оборудование. ООО «Строймаш» (ранее ГУП «Саратовский завод строительных машин») был основан 6 мая 1933 года и до 1992 года входил в «Минстройдормаш». 26 июня 1993 года завод был преобразован в акционерное общество открытого типа, а с 1999 года ООО «Строймаш» входит в состав холдинга ЗАО НПП фирма «Восход». С 17 апреля 2017 г. ОАО «Строймаш» преобразовано в Общество с ограниченной ответственностью «Строймаш». На сегодняшний день ООО «Строймаш» – спешное, стабильное, динамично развивающееся предприятие.

Анализ текущей стратегии развития ООО «Строймаш» и оценка процесса ее разработки показал, что текущей стратегией ООО «Строймаш» является стратегия диверсифицированного роста, а точнее стратегия центрированной диверсификации, которая заключается на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке.

Это подтверждается тем, Общество стремится расширить ассортимент выпускаемой продукции, т.е. разработать новый товар для старого рынка.

Такая стратегия будет эффективна, поскольку Общество имеет устойчивую репутацию у заказчиков и пользуется приверженностью потребителей. Она будет делать упор на новые виды грузоподъемного, транспортирующего и погрузочно-разгрузочного оборудования, улучшение его качества, разнообразие комплектации, предоставление дополнительных услуг (доставка, установка, сервисное обслуживание).

В ООО «Строймаш» разработка стратегии развития организации осуществляется совместными усилиями руководства предприятия, в лице генерального и исполнительного директоров, и сотрудников отдела по сбыту и маркетингу. Что существенно отличается от классического алгоритма разработки стратегии развития организации. Где разработку стратегии развития организации осуществляет специально созданная группа экспертов, на основе проведенного анализа внешней и внутренней среды каждым участником группы, дальнейшей совместной оценке проведенного исследования и итоговом составлении сценария развития организации. Кроме того отсутствует стадия оценки возможных результатов реализации разработанной стратегии.

Длительная история существования ООО «Строймаш» позволила выработать внутреннее правило о том, чтобы удержать положение на рынке и продвигать свою продукцию необходимо усилить мероприятия по продвижению продукции на внутреннем и внешнем рынках, чтобы с имеющимися производственными мощностями и инженерно-техническими возможностями завоевать лучшие позиции.

Итак, процесс разработки стратегии ООО «Строймаш» осуществляется без создания формализованного стратегического плана как документа и основан на интуитивных решениях руководства и использования благоприятных возможностей внешней среды.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Процесс разработки стратегии развития осуществляется без создания стратегического плана как документов и основан на интуитивных решениях руководства и использования благоприятных возможностей внешней среды.

2. В настоящее время Общество реализует стратегию централизованной диверсификации на внутреннем и внешнем рынках, которые находятся под влиянием угроз вызванных пандемией и международными санкциями.

3. Несмотря на реализацию выявленной стратегии, Общество не прилагает усилий по определению и выделению конкурентных преимуществ своей продукции, а также слабо применяет стратегию дифференциации для участия в конкурентной борьбе на рынке с собственной продукцией, т.к. не имеет серьезных конкурентов производящих грузоподъемное оборудование.

4. ООО «Строймаш» осуществляет разработку и реализацию стратегий без их дальнейшей оценки, т. е. основывается на интуитивной оценке «сработало – не сработало».

Это является серьезным недостатком, так как при появлении на рынке новых конкурентов с аналогичной, но более дешевой продукцией Общество может потерять существенную часть своих заказчиков и их лояльность, а также в дальнейшем не сможет разработать и реализовать эталонные стратегии развития.

Таким образом, руководству ООО «Строймаш» может быть рекомендовано обратить внимание на выявленные недостатки и предпринять необходимые меры по их частичному или полному устранению.

Рекомендации по совершенствованию разработки стратегии развития ООО «Строймаш»

Для устранения выявленных недостатков можно рекомендовать руководству ООО «Строймаш» разработать новую стратегию развития, а именно, разновидность стратегии концентрированного роста – стратегию усиления позиции на рынке. Данная стратегия должна быть направлена на улучшение обслуживания покупателей, приспособление к воздействиям

внутренних и внешних факторов, увеличение доли на рынке, укрепление лидирующей позиции на рынке, а также увеличение объема продаж.

При условии того, что при проведении оценки процесса разработки стратегии развития в ООО «Строймаш» было выявлено, что данная организация имеет в нем недостатки, то предложенную стратегию рекомендуется разрабатывать по классическому алгоритму (рис.1.).

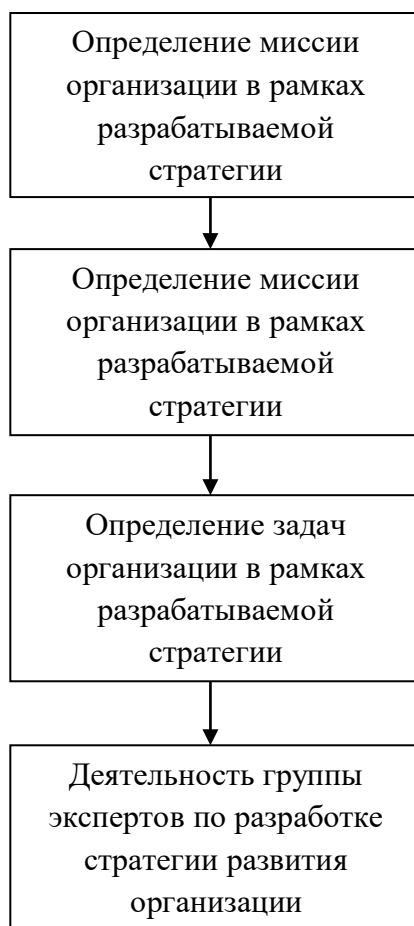


Рисунок 1 – Процесс разработки стратегии усиления позиции на рынке ООО «Строймаш»

Примером такой миссии может быть следующий вариант: «предоставить всем клиентам грузоподъемное и подъемно-транспортное оборудование с качеством, какое не может обеспечить ни одна другая компания».

Примерными целями в рамках разрабатываемой стратегии могут быть следующие цели:

- достижение лидирующих позиций на рынке грузоподъемного, транспортирующего и погрузочно-разгрузочного оборудования;
- сохранение старых и поиск новых клиентов, совершенствование клиентоориентированности;
- повышение качества обслуживания клиентов.

Для достижения поставленных целей должны быть решены следующие задачи:

- формирование образа организации в условиях новой стратегии; план стратегии усиления позиции на рынке;
- создание плана реализации разрабатываемой стратегии на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- обозначение сути стратегии развития организации

На предварительном этапе формируется рабочая группа, распределяются обязанности, сроки и стадии работы экспертов: группа экспертов должна быть сформирована из сотрудников отдела по маркетингу и сбыту, а также могут быть приглашены сторонние независимые эксперты и консультанты в данной области.

После того как сформирована группа экспертов формируется методика оценки внешней и внутренней среды организации для того, чтобы стало возможным сравнение и обобщение: Все эксперты трудятся по одному сценарию. На данной стадии каждый эксперт работает самостоятельно. Для оценки внешней и внутренней среды ООО «Строймаш» экспертами могут использоваться классические методы оценки внешней и внутренней среды: PEST-анализ, SWOT- анализ и т. д.

После проведения данной оценки эксперты должны сравнить все полученные результаты различных сценариев реализации разрабатываемой стратегии и при помощи мозгового штурма принять совместное решение в сторону какого сценария необходимо двигаться. А также они должны определить периоды и этапы разрабатываемой стратегии и составить карту стратегии.

Разработанная таким образом стратегия усиления позиции на рынке вступит в силу после рассмотрения, одобрения и подписания руководством приказа.

Руководству данной организации может быть предложено воспользоваться помощью сторонней организации в полной мере, а именно нанять для разработки новой стратегии развития консалтинговую фирму, которая оказывает услуги в данной сфере.

В соответствии с прайсом «АТРИС Консалт»¹ разработка стратегии развития обойдется ООО «Строймаш» в сумму от 25 тыс. руб.

В данной компании существует 2 варианта разработки стратегии развития:

1. Разработка стратегии развития компании в экспресс-формате («стратегия компании на одном листе»). Срок выполнения – 1-2 недели, стоимость от 25 тыс. руб.

2. Разработка полноформатной стратегии развития (все составляющие стратегии с максимально возможной детализацией). Срок выполнения – 2-3 недели, стоимость от 50 тыс. руб.

Кроме того, для разработки новой стратегии развития ООО «Строймаш» будет необходимо дополнительно провести:

1. Оценку бизнеса. Стоимость варьируется от 15 тыс. руб. и выше:
 - ✓ экспресс-оценка бизнеса – от 15 тыс. руб.
 - ✓ комплексная оценка бизнеса – от 50 тыс. руб.
2. Финансовый анализ. Стоимость варьируется от 15 тыс. руб. и выше:
 - ✓ экспресс-анализ по стандартной форме – от 15 тыс. руб.
 - ✓ комплексная финансовый анализ – от 20 тыс. руб.

¹ Официальный сайт «АТРИС Консалт» [Электронный ресурс] режим доступа: <https://atrisconsult.ru/about/atris-consult/> (Дата обращения: 23.05.2021 г.)

3. Финансово-экономические расчеты – от 5 тыс. руб. в зависимости от количества однотипных расчетов (за каждый дополнительный расчет + 3 тыс. руб. к стоимости услуги).

Таким образом, рассчитаем стоимость услуг консалтинговой компании с учетом минимальных и максимальных цен за оказываемые услуги:

➤ При условии минимальных цен: 25 тыс. руб. + 15 тыс. руб. + 15 тыс. руб. + (5 тыс. руб. + 3 тыс. руб. (при условии, что расчеты производятся до и после разработки стратегии)) = 63 тыс. руб.

➤ При условии максимальных цен: 50 тыс. руб. + 50 тыс. руб. + 20 тыс. руб. + (5 тыс. руб. + 3*3 тыс. руб. (при условии проведения расчетов до и после разработки стратегии с учетом проработки 3 сценариев реализации разработанной стратегии)) = 134 тыс. руб.

Таким образом, услуги «АТРИС Консалт» обойдутся ООО «Строймаш» в сумму от 63 тыс. руб. до 134 тыс. руб.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что, несмотря на наличие у ООО «Строймаш» убытков в чистой прибыли, но при наличие положительной валовой прибыли данное предприятие может позволить себе пойти на риск и затратить на услуги консалтинговой компании по разработке новой стратегии развития организации для достижения поставленных целей и получения максимальной прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель данной выпускной квалификационной работы, которая заключается в анализе процесса разработки стратегии развития на основе анализа текущей стратегии развития и оценки процесса ее разработки в исследуемой организации, можно считать достигнутой.

В ходе написания работы было дано определение «стратегии развития организации», определены ее основные цели и виды, а также рассмотрен процесс разработки стратегии развития организации.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Строймаш», которая показала, что данная организация является старейшим и одним из крупнейших в России предприятием, производящим грузоподъемное и подъемно-транспортное оборудование. Продукция предприятия реализуется как в России, так и в странах СНГ, ближнего и дальнего Зарубежья.

Анализ бухгалтерских и финансовых показателей показал, что дела предприятия идут не очень хорошо, так как, несмотря на то, что в 2019 году выручка ООО «Строймаш» выросла по сравнению с 2018 годом, в этом же году предприятие имеет чистый убыток – 4 020 тыс. руб., что превышает убыток завода в 2018 году на 1 044 тыс. руб. Кроме того, все три показателя рентабельности имеют отрицательное значение, а также все три показателя ликвидности имеют значение ниже средних в данной отрасли. Однако два из показателей финансовой устойчивости ООО «Строймаш» немного выше средних значений в данной отрасли, что говорит о том, что данное предприятие более финансово независимо и часть его активов финансируется за счет устойчивых источников: собственных средств и долгосрочных пассивов.

Дальнейший анализ показал, что текущей стратегией ООО «Строймаш» является стратегия диверсифицированного роста, а точнее стратегия централизованной диверсификации, которая заключается на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке.

Это подтверждается тем, что Общество стремится расширить ассортимент выпускаемой продукции, т. е. разработать новый товар для старого рынка.

Проведенная оценка процесса разработки стратегии развития ООО «Строймаш» показала, что данный процесс имеет ряд существенных

недостатков. Для их частичного или полного устранения руководству Общества было рекомендовано после реализации текущей стратегии развития, разработать новую стратегию развития, а именно стратегию усиления позиции на рынке. Новую стратегию развития ООО «Строймаш» было предложено разработать по классическому алгоритму. Так как данный процесс несет для предприятия определенные затраты, далее были произведены соответствующие расчеты, которые показали что, несмотря на наличие у ООО «Строймаш» убытков в чистой прибыли, но при наличие положительной валовой прибыли данное предприятие может позволить себе пойти на риск и затратить на услуги консалтинговой компании по разработке новой стратегии развития организации для достижения поставленных целей и получения максимальной прибыли.