

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Разработка стратегии развития организации  
(на примере ООО «Центр Право»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Башкатовой Екатерины Сергеевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В связи с быстро меняющейся ситуацией на рынке особую актуальность приобретают вопросы, как с наименьшими потерями сохранить бизнес и обеспечить выживаемость в долгосрочной перспективе. В современных условиях непрерывно возрастающей нестабильности состояния внешней и внутренней среды, появления новых запросов потребителей, возникновения новых возможностей для бизнеса и изменения роли человеческих ресурсов, резко возрастает важность разработки стратегии развития и стратегического управления для российских организаций. Фирмы должны не только тщательно контролировать внутреннее состояние дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит им адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении, а также влиять на них.

**Разработанность проблемы в литературе.** Теории и практике разработки стратегии посвящено большое число научных исследований и публикаций. Данной проблематике посвящены труды таких зарубежных авторов, как Ансофф И., А.Д. Чандлер, Томпсон А.А., Стрикленд А.Д., Г. Минцберг, Портер М.Е., Дж. Лампель, П. Друкер, Р.О. Акофф, Г. Хэмел, К. Эндрюс, Р. Грант. Данная проблема нашла отражение и в работах отечественных учёных, среди которых Андрусова Н.И., Вернадский В.И., Кузьминов А.В., Моисеева Н.К., Лапыгин Ю.Н., Виханский О.С., Маврина И.Н., Писаренко Н.Л., Фапицына А.С., Рожкова Е.В., Разумов С.В. и другие. Несмотря на полноту теоретических знаний, многогранность проблемы разработки стратегии оставляет неисследованными их практическое применение в деятельности организаций.

**Цель выпускной квалификационной работы** – изучить процесс разработки стратегии развития организации на примере юридической фирмы ООО «Центр Право».

На основе поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**: раскрыть понятие, цели и значение разработки стратегии развития в организации; охарактеризовать основные типы стратегий; исследовать этапы

и инструменты процесса разработки стратегии развития организации; дать общую характеристику деятельности ООО «Центр Право»; определить особенности разработки стратегии развития в ООО «Центр Право»; выявить существующие проблемы в разработке стратегии ООО «Центр Право»; обосновать использование стратегических сессий для совершенствования разработки стратегии в ООО «Центр Право»; предложить делегирование полномочий руководителя и обучение персонала для совершенствования разработки стратегии в ООО «Центр Право»; рассчитать социально-экономическую эффективность предлагаемых для ООО «Центр Право» мероприятий.

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

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы разработки стратегии развития организации» автором раскрываются понятие, цели и значение разработки стратегии развития, типы стратегий развития, этапы и инструменты разработки стратегии развития организации.

Стратегия развития организации – это совокупность долгосрочного качественно определённого направления развития организации и системы управленческих воздействий на организационные отношения, которая направлена на достижение целей организации и обеспечение долгосрочного развития компании в долгосрочной перспективе. Разработка стратегии развития – это необходимый комплексный процесс, включающий анализ организации, её продукта и рынка, на котором она функционирует, а также генерацию стратегических альтернатив и выбор стратегии. Значение разработки стратегии развития объясняется постоянными изменениями во внешней среде, увеличения информационных потоков и знаний. Разработка и реализация стратегии развития организации является единственным возможным способом прогнозирования возможностей и проблем компании. При создании стратегии развития руководство организаций преследует

важнейшую цель – разработать и обосновать стратегическое управленческое решение, для этого необходимо определить миссию и цель организации; провести анализ внешней и внутренней среды организации; разработать стратегические цели; сформулировать стратегические альтернативы; выбрать стратегию для реализации.

В процессе разработки перспектив развития организации возникают типы стратегий, которые классифицируются по разным признакам. По уровню принимаемых стратегических решений выделяют корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии. В зависимости от размеров рынка и используемого конкурентного преимущества различают стратегию лидерства по издержкам, стратегию широкой дифференциации, сфокусированные стратегии низких издержек или дифференциации и стратегию оптимальных издержек. По целям, которые ставит перед собой организация и состоянию внешней и внутренней среды выделяют стратегию ограниченного роста, стратегию сокращения, стратегию роста, а также комбинированную стратегию. Существуют следующие стратегии поведения небольших организаций в зависимости от формы существования фирмы и её продукта: «ложный гриб», «хамелеон», «премудрый пескарь» и «жалящая пчела».

Процесс разработки стратегии организации включает в себя следующие этапы: формирование стратегического видения и миссии организации, постановка стратегических целей, анализ внешней и внутренней среды, построение стратегических альтернатив, выбор стратегии, разработка стратегического плана. Существует набор инструментов, используемых на каждом этапе разработки стратегии.

**В главе 2 «Анализ разработки стратегии в ООО «Центр Право»»** автор даёт общую характеристику деятельности ООО «Центр Право», проводит анализ особенностей разработки стратегии, исследует проблемы разработки стратегии в организации.

Компания ООО «Центр Право» была образована Поповым Романом Викторовичем в 2005 году, начинала свой путь с предоставления юридических услуг по защите прав потребителей и представительства интересов граждан в суде по дорожно-транспортным происшествиям и нарушениям сроков сдачи квартиры от застройщика. Сейчас – это юридическая компания, которая специализируется на оказании юридических услуг по вопросам гражданско-правового характера гражданам, коммерческим и некоммерческим организациям. На сегодняшний день ООО «Центр Право» — это 6 юристов, являющихся признанными экспертами в своих областях права. Организационная структура управления фирмы является линейной структурой. Руководство текущей деятельностью компании осуществляется единоличным исполнительным органом – Генеральным директором. Состав фирмы: генеральный директор, старший юрисконсульт, старшие юристы, младшие юристы, помощник юрисконсульта, главный бухгалтер. На сегодняшний день фирма оказала помощь более 800 клиентам.

Стратегия юридической компании была разработана её генеральным директором в 2019 году с целями на ближайшие 3 года. Стратегический план включает миссию, видение и основные стратегические цели организации. Видение организации соответствует её ценностям: обеспечение комфортной работы клиентам с компанией, постоянное совершенствование, обеспечение соответствия и взаимосвязанности качества и результатов. Миссия фирмы звучит так: «предоставить юридические услуги высокого качества в Саратовской области и за её пределами». Стратегическая цель согласована с миссией компании, но соответствует не всем критериям SMART, в ней отсутствуют конкретные результаты, к которым стремится фирма, нет временных границ достижения цели. Руководство поставило перед компанией цели в 4 направлениях: финансовая эффективность – увеличить выручку минимум на 15%, работа с клиентами – поиск и привлечение новых клиентов, управление персоналом – найти менеджера по привлечению клиентов,

официально трудоустроить всех работающих сотрудников, маркетинг – создать корпоративный сайт и видео-блог.

В процессе разработки стратегии руководство уделило внимание следующим этапам: формирование стратегического видения и миссии, постановка стратегических целей, анализ внешней и внутренней среды, используя такие инструменты, как: PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ рынка юридических услуг. Вследствие небольшого количества работников, отсутствия отдела стратегического планирования, стратегия разрабатывается единолично руководителем, при этом отсутствует глубокое исследование рынка и анализ деятельности конкурентов. Генеральный директор не привлекает сотрудников к процессу разработки стратегии, аргументируя это тем, что посвящать работников в стратегические планы опасно для дальнейшего функционирования фирмы. По словам руководителя, работники могут использовать информацию в собственных целях, поделиться с конкурентами или открыть собственную фирму. Персонал не видит будущего компании, у него отсутствует понимание, куда движется организация, планы воспринимаются как навязанные сверху, что приводит к снижению мотивации, появлению сопротивления. Сейчас руководство компании тратит в среднем 1,5-2 недели на разработку стратегии. Это объясняется тем, что стратегия разрабатывается единолично. Кроме того, у руководителя нет определённого времени, которое он выделяет на разработку стратегии – это происходит при отсутствии срочных дел по работе с клиентами и другой оперативной деятельности.

По итогам анализа особенностей и проблем разработки стратегии развития организации было выяснено, что разработка стратегии не является цельной системой, руководство ООО «Центр Право» уделило внимание не всем этапам данного процесса; менеджмент организации не разработал стратегических альтернатив, не рассчитал возможность реализации стратегии через её увязку с бюджетом, не выработал методы по управлению рисками, а также не разработал систему контроля по реализации разработанной

стратегии. В проведённом руководством организации анализе выявлены следующие недостатки: анализ внутренней и внешней среды является поверхностным, его трудно использовать на практике, так как отсутствуют выводы; стратегические цели не соответствуют критериям SMART и являются абстрактными; отсутствует иерархия целей для разных уровней организации; отсутствует анализ целей основных стейкхолдеров организации, который необходим для оценки успешности стратегии. В организации не уделяется должного внимания стратегическому управлению вследствие занятости высшего руководства «тушением пожаров» и операционной работой. Таким образом, деятельность по разработке стратегии конкурирует с рутинной текущей деятельностью. У руководителя отсутствуют теоретические знания по стратегическому менеджменту, вследствие чего стратегия разрабатывается интуитивно.

**В главе 3 «Направления совершенствования разработки стратегии в ООО «Центр Право»»** автор обосновывает основные направления совершенствования разработки стратегии развития в организации и проводит расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Для повышения эффективности разработки стратегии своими силами рекомендуется применять стратегические сессии с участием специалистов, владеющих необходимой методологией. Данный инструмент позволяет быстро выработать консолидированную позицию, учитывая мнение всех участников, обеспечить эмоциональное принятие выбранной стратегии развития участниками. Примерное время для проведения сессии составляет 1-2 дня. На стратегическую сессию будет достаточно привлечь минимальное количество участников: генеральный директор, старший юристконсульт, старший юрист, младший юрист и эксперт-модератор. На стратегическом семинаре участники под руководством эксперта проведут диагностику организации, разработают альтернативные пути развития организации, выявят конкурентные преимущества, оптимальные пути развития и выберут

наилучшую конкурентную стратегию, а также согласуют бюджет на реализацию стратегии, оценят готовность компании к планируемым изменениям, разработают график реализации стратегии, показатели контроля, возможные сценарии и решения для них. По результатам сессии консультант сформулирует отчёт, включающий в себя общий перечень основных мероприятий и график работ. Общая сумма затрат на проведение стратегической сессии составит 63072 рубля (из них, 50 000 – оплата услуг эксперта, 9072 – оплата затрат на участие сотрудников в мероприятии, 4000 – оплата аренды конференц-зала).

Для эффективного функционирования системы стратегического управления в организации предложено делегировать часть полномочий руководителя и провести обучение персонала. Так как старший юрисконсульт находится на своей должности уже более трёх лет, генеральный директор и сотрудники ему доверяют, имеет смысл сделать старшего юрисконсульта руководителем юридического отдела. Директор будет освобождён от необходимости быстро и оперативно реагировать на вопросы сотрудников, давать им обратную связь за выполнение каждого задания. Генеральный директор будет организовывать стратегическое планирование в компании: анализировать необходимость развития организации; выбирать стратегию и определять приоритеты развития предприятия, разрабатывать планы стратегического развития, обеспечивать их исполнение и контроль; составлять прогноз развития фирмы в соответствии с перспективным планом; распределять ресурсы по приоритетным направлениям деятельности фирмы; мотивировать персонал следовать стратегическим целям методами материального стимулирования и морального поощрения; создавать корпоративную культуру, поддерживающую развитие организации и разработку стратегии. Вследствие отсутствия у руководителя теоретических знаний о стратегическом управлении, будет разумно пройти обучение по стратегическому менеджменту, получить экспертные знания для дальнейшего использования в управлении деятельностью организации. Генеральный

директор приобретёт стратегическое мышление, что позволит ему видеть возможности организации и приблизить её к желаемым результатам. Для более эффективного выполнения задач старшим юрисконсультom, имеет смысл ему пройти обучение по операционному менеджменту и управлению командой. Стоимость предложенного мероприятия составит 58 100 рублей (49 000 рублей на обучение и 9100 рублей на повышение заработной платы старшему юрисконсульту).

Эффект от применения стратегических сессий может быть достигнут благодаря следующим преимуществам:

1. Системный подход к разработке стратегии. На семинаре команда сможет пройти все этапы данного процесса, эксперт обеспечит проведение комплексного анализа.

2. Измеримые, достижимые цели. Также на стратегической сессии будет разработана система контроля по выполнению стратегии, а это предполагает не просто постановку целей и задач, но и конкретные сроки, в течение которых цели будут достигнуты.

3. Снизится уровень текучести кадров. Участие ключевых сотрудников в сессии, их вовлечение в процесс принятия стратегических решений повысит их мотивацию, поможет им увидеть свою будущую карьеру и перспективы работы в организации. Также стратегический семинар даст возможность сотрудникам почувствовать единство с организацией, в которой они работают.

4. Рост личной эффективности сотрудников. При подготовке и проведении стратегической сессии участники получают базовые теоретические знания по разработке стратегии, что положительно отразится на деятельности организации и отношении сотрудников к работе.

Эффект от делегирования полномочий и обучения сотрудников будет достигнут благодаря следующим показателям:

1. Освобождение руководителя от постоянного контроля за текущей деятельностью позволит ему заняться стратегическими направлениями и уделить время разработке и реализации стратегии.

2. Повысится качество стратегических управленческих решений. Стратегия будет разрабатываться не интуитивно, а основываясь на применении теоретических инструментов и проведении подробного анализа деятельности внешней и внутренней среды, правильной постановке целей, планировании бюджета и реализации контроля.

3. Развитие организации. Повышение внимания руководителя на разработку стратегии организации будет способствовать росту фирмы, открытию новых офисов по Саратовской области, увеличению количества клиентов, найму новых сотрудников и повышению узнаваемости фирмы.

Экономический эффект предложенных мероприятий будет проявляться в сокращении временных затрат на разработку стратегии с двух недель до двух дней, и эффективность использования времени повысится с 25% до 75%. В течение первого года чистый экономический эффект от применения стратегических сессий, делегирования полномочий и обучения персонала составит:  $\text{Э} = 1\,921\,828$  рублей. Экономическая эффективность будет равна 16,9%.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведённого исследования можно сделать следующие выводы. Стратегия развития – это единая система, состоящая из направления развития организации в долгосрочной перспективе и совокупности управленческих решений, направленных на достижение целей, обеспечение эффективного функционирования и развития компании. Разработка стратегии развития – это необходимый комплексный процесс, включающий анализ организации, её продукта и рынка, на котором она функционирует, а также генерацию стратегических альтернатив и выбор стратегии.

Трудно переоценить важность разработки стратегии для организации, так как острейшая проблема, с которой сталкивается каждая фирма –

сложность рыночной ситуации вследствие влияния ряда факторов: усиление конкуренции, новые технологии, власть информации, требования потребителей. Это требует чёткого представления о реальных возможностях организации, умения правильно определить и выбрать направления развития, обосновать цели и способы их достижения.

В зависимости от направлений деятельности, уровня принятия решений, способов достижения конкурентных преимуществ выделяют различные типы стратегий. Разработать стратегию – значит сделать стратегический выбор из возможных альтернатив, учитывая возможности и перспективы организации.

При разработке стратегии необходимо уделить должное внимание каждому этапу: определить миссию, видение и стратегические цели, проанализировать внешнюю и внутреннюю среду, разработать стратегические альтернативы и выбрать стратегию для реализации. Использование инструментов, соответствующих каждому этапу, значительно облегчает и ускоряет процесс разработки стратегии.

В данной работе автором был проведён анализ разработки стратегии в юридической фирме ООО «Центр Право». Компания была основана в 2005 году, состоит из 6 юристов, специализирующихся на оказании юридических услуг по вопросам гражданско-правового характера.

В организации разработана и реализована система стратегического управления в соответствии с условиями и спецификой деятельности организации. Руководителем сформирована стратегия развития на 3 года, включает в себя видение, миссию и стратегические цели фирмы. Во время определения особенностей разработки стратегии ООО «Центр Право» автором были проанализированы внешняя и внутренняя среда с использованием следующих инструментов: PEST–анализ, SWOT–анализ, анализ 5 сил Портера, а также анализ рынка юридических услуг.

По результатам анализа разработки стратегии в ООО «Центр Право» автором было выяснено, что процесс разработки стратегии в ООО «Центр Право» не является цельной системой, так как отсутствует глубокий

стратегический анализ, не выработаны стратегические альтернативы, не проведена увязка с бюджетом, нет системы контроля, имеет место конкуренция между деятельностью по выработке стратегии и операционной деятельностью вследствие большой загруженности генерального директора, собственник не стремится привлекать ключевых сотрудников к процессу разработки стратегии, вследствие отсутствия теоретических знаний у руководства стратегия разрабатывается по большей части интуитивно.

Для совершенствования разработки стратегии автор предлагает применение стратегических сессий, делегирование полномочий и обучение персонала в ООО «Центр Право».

Реализация данных мероприятий позволит вовлечь сотрудников в разработку стратегии, снизит их сопротивляемость изменениям, обеспечит системный подход к стратегическому управлению, освободит генерального директора от постоянного контроля за операционной деятельностью и позволит посвящать большую часть его рабочего времени разработке и реализации стратегических направлений и развитию организации. Экономический эффект от применения предложенных мероприятий составит 1 921 828 рублей, экономическая эффективность составит 16,8%. Кроме того, временные затраты на разработку стратегии сократятся с 14 дней до 2 дней, а эффективность использования времени увеличится до 75%.