

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

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента (ки) 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент организации

Экономического факультета

Турмановой Александры Андреевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России формируются условия и предпосылки широкого применения методов и средств развития стратегического управления как крупными предприятиями, так и мелкими независимо от сферы деятельности и организационно-правовой формы собственности. Разработка стратегии развития бизнеса становится необходимым условием устойчивого роста, которая позволяет организации правильно оценить своё положение на рынке, понять свои конкурентные преимущества и недостатки, выявить потенциальные возможности и угрозы со стороны внешней среды, и, соответственно, определить направления и приоритеты развития. При этом недостаточно просто обнаружить наличие проблем и задать ориентиры развития организации – действительно эффективная стратегия развития бизнеса должна быть действенной и ориентированной на результат.

Цель данной работы заключается в том, чтобы исследовать стратегическое управление в ООО «1В.РУ».

Для того, чтобы поставленные цели были достигнуты, необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие стратегического управления организацией, определить суть стратегического управления, а также рассмотреть структуру и принципы стратегического управления.
2. Проанализировать этапы разработки стратегии.
3. Выделить основные аспекты реализации стратегии в организации.
4. Дать характеристику ООО "1В.РУ".
5. Провести анализ разработки и реализации стратегий в ООО "1В.РУ".
6. Оценить эффективность стратегического управления ООО "1В.РУ".
7. Разработать комплекс мер для совершенствования стратегического управления в ООО "1В.РУ".

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

Стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счёте позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Стратегическое управление включает в себя создание основы для выполнения различных процессов, таких как анализ внутренней и внешней среды предприятия, оценка сильных и слабых сторон организации в свете потенциальных возможностей и угроз, формулировка различных целей организации и разработка стратегий для достижения этих целей.

В центре внимания стратегического управления находится связь организации с ее внешней средой. Это подчеркивает, что существует постоянное взаимодействие между организацией и ее средой с использованием подхода открытых систем. Таким образом, организация должна создать канал, по которому внешняя информация будет проходить в различные точки организации.

Процесс стратегического управления может быть представлен в виде последовательного решения стратегических проблем. При этом этапы их решения разграничиваются таким образом, чтобы на каждом могли быть использованы свои специфические методы. Разработка стратегии состоит из следующих этапов: определение функциональных областей, определение миссии и целей, диагностика, исследование внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, реализация стратегии.

Основными задачами сбыта товаров и услуг, выступают: максимизации прибыли предприятия при полном удовлетворении спроса потребителей; эффективное использование производственных мощностей; рациональное поведение на рынке, учитывая его меняющуюся конъюнктуру.

Сущность системы стратегического управления состоит в том, что современные организации должны быть построены таким образом, чтобы обеспечить гибкую реализацию долгосрочной стратегии для успеха в конкуренции в условиях постоянно меняющейся внешней среды и разработать конкретные пути для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы, программы и проекты.

Планирование производства состоит в том, чтобы определить какие виды и объем продукции должны быть изготовлены в какой-то определенный промежуток времени. Отдел сбыта – занимается организацией сбыта. Организации управления системой сбыта, подразумевает следующее: необходимо сформировать товарные запасы, организовать складское помещение для готовой продукции, продажи и доставку продукции потребителям. Функция контроля и регулирования включают в себя: анализ и оценку результатов сбыта, оценку и контроль выполнения планов продаж.

Логически завершающим этапом стратегического управления предприятием выступает оценка и контроль реализации стратегии. Необходимость его осуществления в целях обеспечения обратной связи между фактическими и запланированными результатами стратегической деятельности предприятия для приведения их в соответствие друг другу с учетом контекстной нестабильности – важное условие достижения долгосрочных целей развития любого хозяйствующего субъекта. Объектами контроля реализации стратегии выступают промежуточные и конечные результаты выполнения корпоративных (базовых), конкурентных, функциональных стратегий, а также состояние условий внешней и внутренней среды предприятия. При этом качество оценки результативности стратегической деятельности зависит не только от соблюдения процедуры контроля, принципов его проведения, применения адекватного стратегического инструментария, но и обоснованного выбора подходов к измерению и отслеживанию состояния контролируемых объектов.

Процесс реализации стратегии регулярно сопровождается проверкой правильности реализуемой миссии, видения и целей и — в случае необходимости — очередным «запуском» цикла стратегии.

ООО «1В.РУ» - предприятие торговой сети магазинов «Рубль Бум». Данная организация занимается продажей бытовой химии, косметики и парфюмерии. ИНН 6450079428, ОГРН 1136450011807, КПП 645001001. Регистрационный номер в ПФР — 073039041661, регистрационный номер в ФСС — 640500915064051. Организационно-правовой формой является "Общества с ограниченной ответственностью", а формой собственности — "Частная собственность". Зарегистрировано 09.08.2013 по адресу: 410003, Саратовская область, г. Саратов, ул. Большая Горная, д. 147/153. Статус: Действующая компания. Размер уставного капитала 10 000 руб. Руководителем организации является: директор - Баратов Михаил Саввич, ИНН 645492618576. У организации 1 учредитель - Клещев Вячеслав Викторович.

В 1993 году была основана компания, началось ведение оптовой торговли. В 2001 году – открытие первого магазина розничной сети «Твоя Копейка». В 2004 году компания вышла на федеральный уровень. В 2006 году произошёл ребрендинг – новое название магазинов «Рубль Бум». В 2009 году открылась сеть аптек 1В.РУ. В 2013 – выход на международный уровень. С 2018 года идёт расширение сотрудничества с крупнейшими мировыми брендами.

Организационная структура данного предприятия является линейно-функциональной. В ней присутствует - Генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, исполнительный директор, отдел маркетинга, бухгалтерия, начальник склада, транспортный отдел, директор магазина.

Финансовые показатели ООО «1В.РУ» имеют тенденцию к устойчивому росту (Таблица 4).

Таблица 4 - Основные финансовые результаты деятельности ООО «1В.РУ»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя тыс. руб.	Среднегодовая величина, тыс. руб.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.		
1. Выручка	-	384 309	312 140	+312 140	232 150
2. Себестоимость продаж	-	351 784	289 882	+289 882	233 889
3. Прибыль (убыток) от продаж	-	32 525	22 258	+22 258	18 261
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-	-2 766	1 509	+1 509	-419
5. ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	-	29 759	23 767	+23 767	17 842
6. Проценты к уплате	-	1 444	770	+770	738
7. Налог на прибыль (доходы)	-	5 706	4 618	+4 618	3 441
8. Чистая прибыль (убыток)	-	2 609	18 379	+18 379	13 663

Значение выручки за 2021 год составило 312 140 млн. руб. В течение анализируемого периода (с 31 декабря 2019 г. по 31 декабря 2021 г.) имело место значительное повышение выручки (на 312 140 млн. руб.).

Прибыль от продаж за 2021 год равнялась 22 258 млн. руб. За весь анализируемый период отмечен значительный рост финансового результата от продаж на 22 258 млн. руб.

В компании есть специалист, который занимается стратегическим планированием. Он разрабатывает бизнес-план на год, рассчитывает экономические и финансовые показатели деятельности торговой сети. В его обязанности также входит определение оптимального объема продаж для увеличения прибыли компании.

Аналитическая работа специалистов компании обеспечивает необходимую основу для приоритизации стратегических мероприятий и обеспечения их актуальности. ООО «1В.РУ» регулярно анализирует свою бизнес-среду и поддерживает бизнес-планирование, которое подкрепляется эффективно анализируемой информацией.

Стратегической целью деятельности предприятия является ежегодный рост продаж товаров на 15 %. Руководство ООО "1В.РУ" анализирует каждый из элементов (производство, маркетинг, финансы и др.), чтобы определить их сильные и слабые стороны для того, чтобы можно было предпринять шаги для уменьшения любых недостатков и повышения любой силы.

Для определения круга потенциальных потребителей ООО "1В.РУ" проводит анализ спектра потребительских предпочтений в отношении товаров бытовой химии, востребованных потребителями. В результате анализа предприятие делает вывод, что потребители товаров бытовой химии склонны оценивать товар прежде всего по цене и легко переключаются с одной марки на другую.

Проведенный ранее анализ факторов внешней и внутренней среды и выделенные на его основе сильные и слабые стороны деятельности ООО «1В.РУ», выявил наличие у компании определённого потенциала роста, который при правильной стратегической политике и умелой реализации её в производственную среду позволит не только удержать предприятие «на плаву», но и получить максимальную прибыль от производственной деятельности.

Финансовое состояние ООО "1В.РУ" на 31 декабря 2021 года примерно соответствует финансовому состоянию, характерному для малых предприятий, осуществляющих оптовую торговлю парфюмерно-косметической продукцией. При этом в 2021 году финансовое состояние организации ухудшилось.

На основании возможностей и угроз, выявленных в SWOT-анализе, можно сделать вывод о необходимости усовершенствования мерчандайзинга и маркетинговой деятельности. ООО "1В.РУ" использует стратегию усиления позиции на рынке для завоевания лучших позиций на рынке, но для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. На мой взгляд, в целом руководство торговой сети «Рубль Бум» уделяет недостаточно внимания рекламе своей продукции. Следовательно, данная стратегия реализуется не в полной степени.

Стратегия развития рынка, используемая ООО "1В.РУ", позволяет осваивать предприятию новый рынок за счёт привлечения новой аудитории к товару. В ходе реализации этой стратегии был открыт дискаунтер «Правда!» в городе Саратове. Планируется открытие также и в других городах, например, в Ульяновске, и на всей территории РФ, где присутствует магазин «Рубль Бум». Данная стратегия находится в процессе реализации, привлекая новую аудиторию к товару.

Таким образом, при разработке стратегии компания не реализовывает в полной мере маркетинговую деятельность, а именно, рекламную деятельность и мерчандайзинг, что выявлено в результате SWOT-анализа.

## Заключение

На основе проведенного анализа внутренней и внешней среды предприятия ООО «1В.РУ» можно прийти к выводу, что предприятию необходимо усовершенствовать рекламную деятельность.

К основным критериям эффективности рекламной кампании можно отнести достижение целей рекламной кампании – увеличение клиентов на 10% за 4 месяца по сравнению с периодом 2021 года. Будет использоваться количественный подход. А также проводиться опрос, по каким каналам рекламы узнали о компании для того, чтобы выявить наиболее эффективные каналы коммуникации.

Ожидается, что после проведения программы продвижения осведомленность целевой аудитории о торговой сети «Рубль Бум» увеличится на 10-15% [28] по сравнению с текущим состоянием. Это обосновано тем, что программа продвижения затрагивает широкий охват целевой аудитории, а каналы коммуникации точно настроены под потребителей.

Необходимо провести расчет эффективности мероприятий по совершенствованию организации рекламной деятельности ООО «1В.РУ» за счет таргетирования и использования кооперированной рекламы.

1. Расчет увеличения выручки на 10% при реализации рекламной деятельности.

$$TR_1 = 312\ 140 \text{ тыс. руб.} * 1,1 = 343\ 354 \text{ тыс. руб.}$$

2. Экономический эффект является разницей между прибылью после и прибылью до проведения рекламной деятельности.

$$\text{Э} = 53\ 352 - 18\ 379 = 34\ 973 \text{ тыс. руб.}$$

3. Эффективность затрат определяется с помощью показателя рентабельности предлагаемой рекламной деятельности  $P = (П_1/ТС_1) * 100\%$ .

$$P = (53\ 352/290\ 002) * 100\% = 18,4\%$$

Все затраты на данное мероприятие окупятся в течении первых месяцев. Следовательно, данная рекомендация является экономически целесообразной.

Для того чтобы данная программа и в будущем была наиболее эффективной, необходимо осуществлять мониторинг эффективности рекламы.

ООО «1В.РУ» важно грамотно организовать торговое пространство, чтобы каждый его сантиметр работал на продажи товара.

Возможны разные варианты выкладки товаров ООО «1В.РУ», в зависимости от покупательских потребностей, торговых предложений и вкусовых пристрастий своей аудитории. Производится видовая либо стилевая группировка в хозяйственных, продовольственных и промтоварных магазинах, где подобное размещение является традиционным решением для товаров всех категорий.

Чтобы обеспечить максимальную рациональность в использовании торговых площадей ООО «1В.РУ», необходимо также определить последовательность в расположении отделов, выбрав наиболее удачное расположение для каждой секции. Опытные маркетологи по данным анализа движения в большом магазине располагают отделы с импульсивной, незначимой продукцией на пути к секциям с самыми ходовыми товарами.

Необходимо использовать разные виды выкладки товаров. Наиболее дешевые и самые крупные товары нужно располагать на нижних полках. А продукция, которая предназначена для быстрой продажи, располагаться должна в максимальной доступности для покупателей, привлекая внимание.

9 из 10 зашедших в магазин покупателей изначально не планируют покупку товара определенной марки. Даже регулярная реклама в СМИ еще не становится залогом продаж. Поэтому сомневаться в огромной роли мерчандайзинга для успешных продаж не приходится.

Всегда необходимо располагать продукцию таким образом, чтобы обратить товар лицевой стороной упаковки к посетителю. И при этом товар должен отлично просматриваться с разных сторон. На упаковке должна приводиться легко читаемая и краткая информация.

Мерчандайзеры стали востребованными специалистами в деятельности всех компаний на рынке розничных и оптовых продаж.

Таким образом, для формирования ассортимента и повышения эффективности сбытовой деятельности предприятия в работе необходимо усовершенствовать организацию мерчандайзинга торгового предприятия.