

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 ООО «СетПрофСервис»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02«Менеджмент организации»

Экономического факультета

Шукаевой Наталии Игоревны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева  
подпись, дата

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 г.

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В существующих сложных условиях хозяйствования любая организация нуждается в применении современных методов стратегического управления. Наиболее эффективное достижение поставленных целей происходит благодаря стратегическому управлению, которое включает в себя взаимосвязанные действия по разработке и реализации определенной стратегии.

Стратегическое управление различается в каждой организации, так как оно учитывает различные факторы, в том числе текущее состояние и будущее положение компании, а также возможности по реализации стратегических действий. Для наиболее эффективной деятельности компании необходимо иметь оптимально выстроенный процесс стратегического управления, который сможет учитывать факторы влияния со стороны внешней и внутренней среды. Кроме того, чтобы выбранная стратегия была выполнимой, необходимо своевременно проводить анализ существующих проблем в стратегическом управлении организации, которые снижают результативность ее работы в современных условиях.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование стратегического управления организацией на примере ООО «СетПрофСервис» и разработка рекомендаций по повышению его эффективности.

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: дать понятие, раскрыть цели и значение стратегического управления организацией; рассмотреть основные этапы и инструменты разработки стратегии; определить механизмы реализации стратегии организации; дать общую характеристику деятельности ООО «СетПрофСервис»; провести анализ существующей стратегии ООО «СетПрофСервис»; определить проблемы стратегического управления в ООО «СетПрофСервис»; уточнить стратегические альтернативы ООО «СетПрофСервис»; разработать новую стратегию развития ООО «СетПрофСервис»; определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы стратегического управления организацией» автором раскрываются понятие, цели и значение стратегического управления организацией.

Стратегическое управление представляет собой вид управленческой деятельности, связанной с постановкой и последующей реализации целей долгосрочного характера, поддержанием позитивных и эффективных взаимоотношений предприятия в его окружении в соответствии с поставленными целями и внутренними возможностями. Стратегическое управление реализуется с помощью выбранной стратегии, которая, в свою очередь, становится результатом всестороннего изучения факторов внешней и внутренней среды организации. Основными инструментами изучения внешней среды организации являются PEST-анализ и модель «5 сил конкуренции М. Портера», внутренней среды – SNW-анализ. После анализа внешней и внутренней среды на основе перечисленных методов, проводится сопоставление выявленных факторов с помощью SWOT-анализа, с помощью которого компания может сделать ряд действий, направленных на разработку или обновление стратегии.

Так как совершенствование стратегического управления организацией представляет собой непрерывный процесс развития всех его элементов, то важно использовать инструменты для повышения результативности разрабатываемой стратегии. В основном, это происходит за счет более тщательной работы над стратегическим планом или времени на реализацию стратегии.

В главе 2 «Анализ стратегического управления в ООО «СетПрофСервис» автор дает общую характеристику деятельности ООО «СетПрофСервис», проводит изучение факторов внешней и внутренней

среды, анализирует существующую стратегию, а также определяет проблемы стратегического управления в исследуемой организации.

ООО «СетПрофСервис» было создано 1.08.2016 г., и в настоящее время компания достаточно активно реализует свою деятельность. Основным видом деятельности компании является производство и реализация различного спортивного оборудования и инвентаря. Структуру компании образуют два крупных подразделения, специализирующихся на основных видах деятельности: коммерческой (поиск заказчиков, заключение договоров, финансовые и маркетинговые операции) и производственной, сотрудники которого разрабатывают и производят спортивное снаряжение и оборудование. Общее количество сотрудников в 2019 г. составляло 63 чел., а в 2020 г. существенно сократилось – до 48 чел. (снижение на 23,8%). Сокращение численности произошло из-за снижения объемов работ по производству спортивного снаряжения, падения спроса на услуги, а также ограничения работы спортивной индустрии, введения ряда ковидных ограничений, затрагивающих бизнес. Однако в 2021 г. количество сотрудников увеличилось на 47,9% и составило 71 чел. Анализ финансовых показателей свидетельствует о том, что несмотря на существенное падение выручки в 2020 г., компания смогла повысить свою прибыль в 2021 г. 2020 г. был для компании достаточно тяжелым по объему произведенной и реализованной продукции, и, соответственно, экономическим показателям. Однако в 2021 г. деятельность ООО «СетПрофСервис» стала достаточно прибыльной. Выручка в 2019 г. составила 11 576 тыс. руб., а в 2020 г. сократилась более чем на 70% и составила 3 497 тыс. руб. В 2021 г. показатель выручки вырос в 18 раз по сравнению с 2020 г. и составил 62 917 тыс. руб. В целом, ООО «СетПрофСервис» работает достаточно эффективно, при этом есть необходимость активизации процессов дальнейшего развития.

Анализ эффективности действующей стратегии организации позволил сделать следующие выводы. В целом стратегии, как официального документа, в ООО «СетПрофСервис» нет. При этом есть ряд задач, которые

руководство ставит перед компанией на ближайшие пять лет: во-первых, это увеличение показателя выручки в течение 5 лет; во-вторых, развитие собственного производства профессионального спортивного покрытия; в-третьих, увеличение масштаба оказываемых услуг по оснащению спортивных площадок и залов. Исходя из представленных стратегических целей, а также деятельности компании, ее стратегия может быть определена как дифференциация продукции. Как показал проведенный анализ, представленные стратегические цели в настоящее время не реализуются в полной мере, что приводит к необходимости более четкого формулирования целей и разработке задач по их достижению. Для уточнения стратегических направлений развития, с учетом изменившихся условий хозяйствования, для ООО «СетПрофСервис» был проведен анализ внешней и внутренней среды. Исследование внешней среды было проведено в двух основных направлениях: анализ внешней среды косвенного влияния («макροокружение») и прямого влияния («микροокружение»). Проведенный анализ «макροокружения» с помощью PEST-анализа, позволил выявить основные факторы внешней среды, которые положительным образом влияют на деятельность ООО «СетПрофСервис», это действующие кредитные условия для развития бизнеса, а также доступ к новым технологическим решениям в сфере производства спортивного инвентаря и оборудования. К негативным факторам внешней среды следует отнести ограничения на ввоз импортных товаров для отрасли, экономические санкции на поставку спортивного оборудования, а также повышение требований к качеству выполняемых работ. «Микροокружение» было исследовано с помощью модели «5 сил Портера». Анализ внешней среды прямого влияния показал, что наибольшее воздействие на деятельность ООО «СетПрофСервис» оказывают действующие конкуренты, а также потребители. Минимальное влияние оказывают потенциальные конкуренты, так как рынок практически поделен и новой компании будет сложно занять свою нишу. Также в рамках исследования был проведен SNW-анализ внутренней среды ООО

«СетПрофСервис». Было выявлено, что слабыми сторонами деятельности компании является отсутствие стратегии, что также приводит к низкому уровню достижения стратегических целей. Существенной проблемой является недостаточная сбалансированность структуры затрат, и связанные с этим показатели выручки и рентабельности. В недостаточной степени применяются современные технологии в работе. При этом к сильным сторонам следует отнести профессионализм сотрудников, а также качество оказываемых услуг и выполняемых работ. Положительными сторонами также являются высокий уровень конкурентоспособности и положительный имидж компании. По большинству выявленных конкурентных преимуществ ООО «СетПрофСервис» превосходит своих конкурентов. Компания занимает первое место, так как у нее достаточно сильный и узнаваемый бренд, широкий ассортимент товара, выгодное соотношение цены и качества, удобное расположение, а также высококвалифицированный персонал.

В завершении анализа функционирования ООО «СетПрофСервис», проведен SWOT-анализ, с помощью которого определены внутренние силы и ресурсы для реализации имеющихся возможностей и противостояния внешним угрозам. На основе проведенного анализа были выявлены следующие проблемы стратегического управления в ООО «СетПрофСервис»: отсутствие утвержденного регламента реализации стратегии; отсутствие утвержденной стратегии развития; недостаточный уровень достижения стратегических целей.

**В главе 3 «Направления совершенствования стратегического управления в ООО «СетПрофСервис»** автор обосновывает основные направления совершенствования стратегического управления в организации и проводит расчет экономической эффективности совокупности предложенных мероприятий.

На основе проведенного расширенного SWOT-анализа были сформулированы основные стратегические альтернативы, реализация которых лежит в основе новой стратегии организации. Основная

стратегическая реакция ООО «СетПрофСервис» должна быть, в первую очередь, направлена на разработку новой стратегии, для развития деятельности. В рамках стратегии также необходимо разработать мероприятия по совершенствованию стратегического управления в организации, так как действующая система не соответствует выявленным требованиям внешней и внутренней среды, не позволяя компании работать достаточно эффективно и приносить положительные финансовые результаты. По результатам проведенного анализа был предложен ряд мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем, а также в целом на развитие стратегического управления в организации. В первую очередь предлагается разработать и утвердить регламент стратегического управления организацией. Так как процесс стратегического управления в настоящее время недостаточно регламентирован, то есть не имеет формальной основы, необходимо разработать и внедрить регламент – официальный документ, который будет координировать деятельность сотрудников для достижения поставленных стратегических целей. Указанный регламент позволяет распределить задачи по реализации новой стратегии, назначить ответственных сотрудников, отладить внутренние процессы, связанные с достижением стратегических целей. Кроме того, сотрудники организации будут понимать, как именно они должны осуществлять выбранную стратегию, которая станет не просто формальным документом, а механизмом развития компании.

В качестве основной была выбрана стратегия концентрированного роста: стратегия развития рынка. Реализация данной стратегии будет способствовать достижению установленных стратегических целей ООО «СетПрофСервис». Проведенный анализ показал, что данные цели необходимо сформулировать с точки зрения SMART-критериев:

1. Увеличение масштаба оказываемых услуг по оснащению спортивных площадок и залов не менее чем для 50 клиентов в год;

2. Развитие собственного производства профессионального спортивного покрытия за счет приобретения производственной линии до конца 2023 г.;

3. Ежегодное увеличение показателя выручки на 10 % за счет реализации предлагаемых мероприятий

Также предлагается увеличить масштабы оказываемых услуг за счет привлечения клиентов из других городов. В городах, которые расположены за пределами Москвы есть достаточно много потенциальных клиентов ООО «СетПрофСервис», поэтому необходимо предложить им услуги компании по оснащению спортивных объектов и тренажерных залов.

Однако стоит отметить, что реализации этого мероприятия мешает ряд проблем, которые были сформулированы руководителем отдела заказов и маркетинга. Для устранения указанных проблем предлагается использовать определенные методы. Так, проблему недостаточности данных по региональному рынку планируется решить с помощью проведения дополнительного маркетингового исследования. Наличие конкурентов на рынках, их активное противодействие с помощью снижения цены будет устранено за счет предложения оптимальной стоимости, снижения дополнительных затрат. Все выявленные проблемы имеют определенные решения, при этом планируемый результат позволит расширить рынок сбыта, привлечь новых клиентов, повысить финансовую результативность деятельности компании.

Для усиления стратегии концентрированного роста предлагается развивать собственное производство профессионального спортивного покрытия. Современные технологии позволяют производить ковровые покрытия, плитку и брусчатку на основе резиновой крошки. Данная продукция считается инновационным, уникальным по качеству и функциональным продуктом, пользующимся повышенным спросом. Спортивное покрытие из вторичных материалов может применяться не только на спортивных площадках, но и для других объектов: детских



площадок, бассейнов, зон отдыха и т.д. Собственное производство позволит не только расширить перечень услуг, но и привлечет новых клиентов. При этом будет достигнута одна из выявленных стратегических целей компании.

Предлагаемые мероприятия будут способствовать увеличению объема выручки, но также необходимо провести дополнительные маркетинговые активности для того, чтобы увеличить количество клиентов. Планируются следующие маркетинговые мероприятия: запуск рекламной акции по радио; раздача листовок; публикация статьи в спортивном журнале. Благодаря привлечению новых клиентов, прибыль компании будет увеличиваться.

Расчет затрат на предлагаемые мероприятия показал, что общая сумма затрат составит 1 034 425 руб. При этом ожидаемый прирост выручки составит не менее 5% от уровня 2021 г., то есть 3 145 500 руб. Таким образом экономический эффект составит 2 111 075 руб.

Рассчитав, экономический эффект, следует вычислить саму экономическую эффективность предложенных мероприятий. Экономическая эффективность будет равна 304%, таким образом, разработанные мероприятия можно считать экономически обоснованными.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. В целом, стратегическое управление организацией представляет собой вид управленческой деятельности, связанной с постановкой и последующей реализации целей долгосрочного характера, поддержанием результативных взаимоотношений предприятия в его окружении в соответствии с поставленными целями и внутренними возможностями. Основной целью стратегического управления является повышение эффективности деятельности компаний в условиях рыночной конкуренции. Процесс стратегического управления включает в себя изучение факторов внешней и внутренней среды, с тем чтобы определить текущее положение компании и перспективы ее развития. В завершении проводится комплексный SWOT-анализ, позволяющий сформулировать стратегические альтернативы и выбрать направления дальнейшего развития деятельности

организации, на основе выявленных внешних возможностей и угроз, а также имеющегося стратегического потенциала. Так как совершенствование стратегического управления организацией представляет собой непрерывный процесс развития всех его элементов, то важно использовать инструменты для повышения результативности разрабатываемой стратегии. В основном, это происходит за счет более тщательной работы над стратегическим планом.

В качестве объекта исследования в работе было выбрано ООО «СетПрофСервис». Эта компания занимается производством и реализацией различного спортивного оборудования и инвентаря. Был проведен анализ финансовых показателей, который продемонстрировал существенное падение выручки в 2020 г., однако в 2021 г. прибыль компании достигла положительных значений. В целом, можно говорить о том, что компания работает достаточно эффективно, имеет определенную долю рынка, постоянных потребителей реализуемой продукции.

Далее были изучены особенности стратегического управления ООО «СетПрофСервис». Отдельного документа по реализации стратегии в компании нет, но есть видение перспектив ее работы в дальнейшем. На основании этого видения руководство формирует стратегические цели и ставит задачи по их достижению. Текущая стратегия компании может быть определена как дифференциация продукции.

На основе проведенного стратегического анализа был сделан вывод о том, что стратегическая реакция ООО «СетПрофСервис» должна быть, в первую очередь, направлена на разработку новой стратегии, для развития деятельности. В рамках стратегии также необходимо разработать мероприятия по совершенствованию стратегического управления в организации, так как действующая система не соответствует выявленным требованиям внешней и внутренней среды, не позволяя компании работать достаточно эффективно и приносить положительные финансовые результаты.

Рекомендуемой стратегией для компании стала стратегии концентрированного роста: стратегия развития рынка. Для реализации данной стратегии был предложен ряд мероприятий: увеличение масштаба оказываемых услуг за счет привлечения клиентов из других городов, развитие собственного производства профессионального спортивного покрытия, а также увеличение показателя выручки за счет развития деятельности.

При обосновании социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию стратегического управления в ООО «СетПрофСервис» была проведена оценка затрат и ожидаемой прибыли после их внедрения. Следует отметить, что предложенные мероприятия считаются эффективными, а также несут и социальный эффект, который заключается в усилении конкурентной позиции организации на рынке, предоставлении новых рабочих мест, более полном удовлетворении потребностей клиентов.