

**Министерство образования и науки Российской
Федерации**

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО
(СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ
БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**«ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО САРАТОВ-ХОЛОД ПЛЮС)»**

студентки 5 курса 571 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Мамедовой Фатимы Рашитовны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись., дата

А.А.Лабунская

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись., дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

Введение. Появление понятия «стратегическое управление» в нашей стране возникло с переходом отечественной экономики на рыночные рельсы. В действительности, стратегическое управление уже давно используется за рубежом, и отечественные менеджеры очень часто прибегают к опыту своих зарубежных коллег.

Говоря о сущности стратегии, можно охарактеризовать её как эффективную систему бизнеса, построенную на наборе конкретных мероприятий. Разработка стратегии основывается на анализе рыночной ситуации, оценке позиции предприятия на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ. При этом нужно отметить, что не существует общего шаблона для построения стратегии для любого предприятия, даже если речь о предприятиях одной общей отрасли. В связи с этим разработка стратегии осуществляется индивидуально в зависимости от внутреннего потенциала фирмы и внешней обстановки.

Актуальность данного исследования продиктована необходимостью проанализировать и систематизировать опыт в подготовке и проведении стратегического управления, который мы сумели приобрести за последние десятилетия, характеризовавшиеся существенными изменениями российского рынка, вызванными сменой экономического механизма в России. Это, в свою очередь, требует от руководителей умения прогнозировать изменения, формулировать стратегии, оценивать достоинства и конкурентные преимущества, устранять стратегические угрозы и опасности, иными словами использовать все механизмы стратегического управления. Также следует добавить, что актуальность тактики стратегического управления связана с её пригодностью как для крупных организаций со сложной управленческой структурой и широким охватом рынка, так и для малых предприятий. Использование инструментов стратегического управления позволяет достичь

конкурентного преимущества и сохранить лидирующее положение в бизнесе, разработать миссию и цели организации, провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, разработать альтернативные стратегии и сделать выбор предпочтительных вариантов, реализовать стратегические планы компании.

Объектом исследования данной дипломной работы является ООО «Саратов-холод плюс». На примере данной организации мы рассмотрим и оценим эффективность стратегического управления, проанализируем возможности его развития, предложим альтернативный вариант развития стратегии. Предметом исследования является формирование конкурентной стратегии, ее разработка и реализация на данном предприятии.

Основная цель работы: получить представление о стратегическом управлении, исследовать его теоретические и практические аспекты, научиться формулировать задачи, решение которых будет способствовать адекватному управлению современной организацией, находить оптимальные пути их решения, разработать конкурентную стратегию развития предприятия для ООО «Саратов-холод плюс».

Исходя из цели исследования, мы рассмотрим следующие задачи:

1. раскрыть понятие стратегии, используемое в литературе;
2. описать виды стратегии;
3. охарактеризовать процесс разработки стратегии и этапов её реализации;
4. оценить роль компьютерных технологий в разработке и проведении управленческих решений;
5. проанализировать производственно-торговую деятельность, внешнюю и внутреннюю среду ООО «Саратов-холод плюс»;
6. составить план мероприятий по формированию стратегии развития ООО «Саратов-холод плюс» и оценить их эффективность;

7. предложить альтернативный вариант разработки стратегии для указанной организации.

Структура выпускной квалификационной работы определена с учетом специфики темы, а также степени разработанности затрагиваемых в ней проблем. Работа состоит из введения, трех глав, в которых анализируются теоретические и практические основы управления, дается оценка действующей стратегии управления на примере организации ООО «Саратов-холод плюс», освещается проблема внедрения компьютерных технологий для облегчения реализации процессов управления; и заключение, где подводятся итоги и формулируются выводы; списка использованной литературы и приложений.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что в работе представлены конкретные мероприятия для разработки и реализации стратегии на предприятии, показаны механизмы проведения анализа внутренних и внешних сторон предприятия, на основе чего дается оценка эффективности предлагаемой стратегии.

Первая глава «Теоретические основы формирования конкурентной стратегии организации» включает в себя 3 параграфа.

В параграфе **1.1. «Понятие и виды конкурентной стратегии»** раскрывается определение термина конкуренции и конкурентной стратегии, матрицы конкурентной стратегий Майкла Портера, также рассматривается описание этапов определения конкурентной стратегии:

-конкурентная стратегия лидерства в продукте;

-конкурентная стратегия ценового лидерства;

-конкурентная стратегия лидерства в нише.

В параграфе **1.2. «Этапы формирования конкурентной стратегии»** раскрываются сущность, виды и этапы конкурентной стратегии, опишем

способы ведения конкурентной борьбы, а также проанализируем этапы разработки стратегии.

Методика состоит из 4 этапов, каждый из этапов разделен на шаги, общее число которых 10:

-стратегический анализ;

-разработка и выбор;

-реализации и стратегии;

-контроллинг и оценка.

I этап : Анализ включает в себя первые 3 шага:

1. Анализ макросреды организации;

2. Анализ мезосреды организации;

3. Анализ внутренней среды организации.

II этап : Разработка включает в себя последующие 5 шагов:

4. Разработка стратегического видения и миссии;

5. Разработка системы целей;

6. Разработка и выбор коллективной и корпоративной стратегии;

7. Разработка и выбор конкурентной стратегии;

8. Разработка и выбор функционал и операционных стратегий.

III этап : Реализация включает в себя 1 шаг:

9. Реализация стратегии.

IV этап : Контроль включает в себя заключительный шаг:

10. Стратегический контроль.

В параграфе **1.3. «Основные методы разработки конкурентной стратегии»** рассматриваются методы оценки текущего положения дел основанный на результатах анализа внешних и внутренних факторов, в результате чего получаем информацию о сильных и слабых сторонах предприятия, возможностях и угрозах. В основе проведенного анализа мы выбираем схему максимального использования имеющихся возможностей, что приведет к укреплению позиций в данной отрасли.

Вторая глава «Анализ формирования конкурентной среды ООО «Саратов-холод плюс» содержит три параграфа.

В параграфе **2.1. «Общая характеристика «Саратов-холод плюс»** описывается общая характеристика ООО “Саратов-холод плюс”- название организации, дату регистрации, виды лицензируемой деятельности, которыми занимается организация, историю предприятия, организационная структура управления фирмой, анализ финансового состояния предприятия. Все данные отчеты о финансовых результатах представлены в таблицах за 2012 - 2016 отчетный период.

В параграфе **2.2. «Анализ конкурентной среды ООО «Саратов-холод плюс»** проводится непосредственный анализ конкурентной среды компании, SWOT - анализ.

Здесь проводится оценка основных внешних факторов организации:

- экономические факторы (налоговая ставка, инфляция);
- политические факторы;
- рыночные факторы;
- социальные факторы.

Так как процесс анализа конкурентоспособности предприятия начинается с определения основных видов конкурентов, для этого мы рассматриваем различные приемы выбора конкурентов.

Также здесь проводится подробный анализ факторов внутренней среды предприятия, матрица анализа сильных и слабых сторон организации.

В параграфе **2.3. «Анализ этапов формирования конкурентной стратегии и методов ее развития»** мы выявляем последствия совокупности сильных и слабых сторон по таким ключевым факторам как: маркетинг, финансы, производство и организация. Здесь же мы проводим подробный анализ факторов внешней среды предприятия и на основании него составили список основных угроз и возможностей для ООО «Саратов-холод плюс».

Глава 3. «Рекомендации по совершенствованию формы конкурентной стратегии ООО «Саратов холод плюс» включает в себя три параграфа.

В параграфе **3.1 «Определение стратегии ООО «Саратов холод плюс»** мы определяем стратегию предприятия на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации, с учетом результата анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий. Анализ портфеля бизнесов организации является основой стратегического управления, мы его проводим на основании матрицы выбора стратегии Томпсона- Стрикленда. Отсюда мы определяем следующие действия:

-стратегии концентрированного роста;

-стратегии интегрированного роста;

-стратегия централизованной диверсификации.

В параграфе **3.2. «Мероприятия по реализации конкурентной стратегии ООО «Саратов холод плюс»** описываются мероприятия по реализации конкурентной стратегии компании. Исходя из анализа портфеля услуг ООО «Саратов-холод плюс» очевидно, что для достижения поставленных целей целесообразным будет проведение стратегии

дифференциации. В ходе работы мы выявили, что направлениями эффективного использования признаков дифференциации должны стать:

- постоянное совершенствование и внедрение новых технологий с целью отрыва от конкурентов;
- концентрация усилий на разработке нескольких дифференцирующих признаков;
- использованию этих признаков для завоевания высокой репутации организации.

Так описывается программа по совершенствованию конкурентоспособности организации.

В параграфе **3.3 «Экономическое обоснование конкурентной стратегии ООО «Саратов–холод плюс»** приводим экономическое обоснование конкурентной стратегии компании. Основными направлениями развития конкурентной стратегии должны стать:

- поддержание здоровой конкуренции ООО «Саратов-холод плюс» производящей и торговой промышленности на основе системно-правового регулирования;
- введение налоговых льгот на производство мороженого и замороженных полуфабрикатов;
- проведение более выгодной для компании производственно-торговой промышленности таможенной политики, в том числе путем увеличения ставок ввозных таможенных пошлин на те группы товаров, которые выпускаются в России в объемах, удовлетворяющих потребности населения, что обеспечивает благоприятные условия для расширения производства новых видов замороженных полуфабрикатов и мороженого;
- создание благоприятного инвестиционного климата, предусматривающего формирование пакета рациональных инвестиционных предложений, порядок

их финансирования и определения механизмов возврата средств, затраченных государством, способствующего стимулированию собственной инвестиционной активности ООО «Саратов-холод плюс» и его торгово-промышленной индустрии;

-решение проблем организации отечественного производства высококачественных продуктов питания на основе требований российских и национальных стандартов;

-создание и повышение эффективности деятельности федерального органа контроля качества, эффективности и безопасности торгово-промышленной деятельности ООО «Саратов-холод плюс»;

-содействие в обеспечении финансовых возможностей для активизации инновационной деятельности в производящей и торговой промышленности компании путем использования современных стратегий развития.

Заключение. Анализ деятельности организации, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам. Цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников, с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

Первый этап — углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи: - окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды. Посредством этого как бы дается окончательное "добро" на реализацию стратегий. При этом возможны корректировки, если произошли изменения в среде, а также в том случае, если обнаружены недостатки в ранее проведенном анализе и выработке целей и стратегий; - более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй этап состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей, решаемой на данном этапе, является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый этап состоит в проведении необходимых изменений в фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не

могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При проработке вопроса изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего делаются изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться.

Пятый этап участия высшего руководства в реализации стратегии состоит в том, что оно проводит пересмотр плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Однако важно также избегать изменений плана всякий раз, когда появляются новые обстоятельства. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит заметно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии.

Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Список использованных источников содержит 23 источника.