

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 «АГРОТОРГ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Минеевой Даны Владимировны

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

Введение. Стратегическое управление – ключевой элемент бизнеса в рыночной экономике. Оно помогает эффективно действовать на рынке, анализировать обстановку и предпринимать необходимые шаги. Создание стратегии – основа успеха компании и ее стабильного роста. Стратегическое управление базируется на изучении рыночных условий и позволяет достичь целей предприятия (рост продаж, увеличение доли рынка, оптимизация затрат). Однако неопределенность, ограниченные ресурсы и нехватка опыта требуют постоянной корректировки стратегий для поддержания конкурентоспособности на рынке.

Стратегическое управление организацией – это процесс, направленный на определение и достижение долгосрочных целей компании с учетом изменений внешней среды. Оно включает анализ конкурентов, оценку рыночных возможностей и угроз, а также разработку и реализацию стратегий, направленных на создание устойчивого конкурентного преимущества.

Актуальность данной дипломной работы обусловлена значимостью стратегии в управлении компанией на современном рынке. Стратегическое управление представляет собой ключевой элемент обеспечения устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности и развития организации. Это относительно новое, но многообещающее направление в бизнесе, широко применяемое на Западе и активно внедряемое в России. Формирование стратегии является одной из основных функций менеджмента, определяющей успех фирмы и направление ее деятельности. Стратегическое управление способствует предприятию принимать действенные управленческие решения для достижения целей, таких как увеличение продаж, расширение рынка и оптимизация затрат, особенно в условиях высокой рыночной неопределенности.

Объектом исследования является изучение стратегического управления в организации. Предметом – процесс стратегического управления в ООО «Агроторг» сеть магазинов «Пятерочка».

Цель написания дипломной работы – изучение стратегического управления в организации.

В соответствии с целью определены задачи, которые поставлены и решены в ходе написания работы, а именно:

- 1) Рассмотреть понятие, виды, функции и элементы стратегического управления организацией.
- 2) Изучить методы разработки стратегии и организации.
- 3) Провести анализ внешней и внутренней среды стратегии организации.
- 4) Охарактеризовать деятельность ООО «Агроторг».
- 5) Провести оценку существующей стратегии ООО «Агроторг».
- 6) Предложить мероприятия по совершенствованию стратегического управления ООО «Агроторг».

Основное содержание работы. Первая глава «Теоретические основы стратегического управления организацией» посвящена рассмотрению понятия, видов, функций и элементов стратегического управления организацией, а также изучению инструментов и этапов стратегического управления организацией.

Стратегическое управление – это ключевой инструмент для достижения целей и задач организации. Оно предполагает разработку долгосрочных планов и стратегий, определение главных направлений развития, а также координацию всех процессов внутри компании. Оно также подразумевает воздействие на эту среду. Независимо от размера или отрасли, стратегическое управление помогает компаниям адаптироваться к изменениям и значительно укрепляет их стабильность и конкурентоспособность.

Задачи стратегического управления: определение и развитие миссии и видения компании, идентификация и определение стратегических целей, создание стратегии, внедрение стратегий, мониторинг и адаптация стратегии.

Функции стратегического управления:

1. Аналитическая функция (детальное изучение макро- и микроэкономических факторов, влияющих на работу компании).
2. Прогностическая функция (создание прогнозов и сценариев для оценки вероятных будущих обстоятельств и изменений в рабочей среде).
3. Планирование (на основе анализа и прогнозирования определяются стратегические цели, после чего разрабатываются подробные планы для их достижения).
4. Организационная функция (создание или модификация структуры управления для успешной реализации стратегических целей).
5. Мотивация (руководство должно обеспечить такую мотивацию сотрудников, которая будет способствовать достижению целей организации).
6. Контроль и оценка (непрерывное наблюдение и анализ хода выполнения стратегических задач).

Стратегическая система управления организацией состоит из следующих элементов: процессы разработки и внедрения стратегий, стратегический контроль, организационная структура, коммуникации и координация между разными уровнями организации, развитие профессиональных навыков сотрудников для эффективной реализации стратегий, отслеживание и анализ результатов.

Анализ среды в стратегическом управлении включает несколько ключевых моделей и инструментов:

1. SWOT-анализ: оценка внутренних и внешних факторов для выявления преимуществ, недостатков, перспектив и рисков.
2. Матрица BCG: анализ продуктового портфеля по доле рынка и динамике для оптимального распределения ресурсов.
3. Матрица Ансоффа: определение стратегии роста через существующие и новые рынки, продукты.
4. Сценарии развития: прогнозирование альтернатив будущего состояния с учетом рыночных условий.

5. Agile-подходы: гибкое управление проектами для адаптации к изменениям рынка и потребностей клиентов.

Процесс разработки стратегии представляет собой многоэтапное задание, направленное на достижение долгосрочных целей организации. Первоначально определяются миссия, видение и конкретные цели компании, которые служат направляющими для выбора стратегии и помогают избежать распыления ресурсов. Затем проводится всесторонний стратегический анализ как внутренней, так и внешней среды. Для внешней среды используется PESTEL-анализ, а для внутренней – SWOT-анализ, что позволяет выявить возможности и риски, а также преимущества и недостатки компании, что является ключевым для принятия обоснованных стратегических решений.

После анализа следует этап формулирования стратегии, на котором выбирается подход, наилучшим образом соответствующий установленным целям и особенностям среды. Затем стратегия реализуется через выполнение запланированных мероприятий. Важным этапом является контроль и оценка, включающие мониторинг выполнения стратегии и анализ достигнутых результатов. При необходимости вносятся корректировки в предыдущие этапы, чтобы обеспечить соответствие текущей стратегии изменяющимся условиям. Это позволяет организации адаптироваться к новым вызовам и сохранять конкурентоспособность на рынке.

Среди проблем, возникающих при внедрении стратегического управления, можно выделить: недостаточную аналитическую проработку, подмену стратегии целями, ограниченные и неопределенные методы достижения целей, а также отсутствие операционализации стратегических планов.

Вторая глава «Анализ стратегического управления в ООО «Агроторг» описывает характеристику деятельности организации. В этой главе имеется анализ внешней и внутренней среды ООО «Агроторг», а также оценка эффективности действующей стратегии.

ООО «Агроторг» (торговая сеть «Пятерочка») производит и продает товары с целью получения прибыли. Сеть включает 385 магазинов «Пятерочка», 7 супермаркетов «Перекресток» и 26 дискаунтеров «Чижик» в Саратовской области. Всего в России работает 19 164 магазина «Пятерочки».

Миссия «Пятерочки» – создание эффективной сбытовой сети. Философия отражена в названии: широкий ассортимент, доступные цены, высокое качество обслуживания и гарантия качества товаров.

«Пятерочку» отличают конкурентные преимущества: низкие цены, квалифицированный персонал, удобство покупок, дополнительные услуги, широкий ассортимент и современное оборудование. Цель магазина – предложить ассортимент, привлекая местных покупателей и стимулируя их покупки с помощью визуальных и ассоциативных методов. Специализация магазинов связана с разнообразием товарных групп и необходимостью использования специального оборудования. «Пятерочку» можно отнести к смешанным магазинам, предлагающим продовольственные и непродовольственные товары.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Агроторг» магазин «Пятерочка», тыс. руб.

Показатели	2022 год	2023 год	Отклонения	
			Абсолютные, тыс. руб.	Относительные (%)
Выручка от продажи	78714	89341	10627	115,61
Себестоимость	70226	78136	7910	112,69
Валовая прибыль	8488	11205	2717	147,08
Прибыль от продаж	8488	11205	2717	147,08
Прочие доходы	500	650	150	142,86
Прочие расходы	300	400	100	150,00
Прибыль до налогообложения	8688	11455	2767	146,73
Текущий налог на прибыль	1738	2291	553	146,73
Чистая прибыль	6950	9164	2214	146,73

Торговая сеть «Пятерочка» – лидер рынка с долей 33% в сегменте магазинов у дома. Более 80 миллионов человек живут рядом с магазинами

сети, а более 15 миллионов пользуются их услугами ежедневно. Компания является одним из крупнейших работодателей с 340 тысячами сотрудников и предлагает развитую систему дополнительных сервисов, включая пункты выдачи заказов, программы лояльности и финансовые сервисы.

Развитие инфраструктуры и технологий улучшают качество обслуживания и расширяют присутствие на рынке. Сильные стороны «Пятерочки»: сеть супермаркетов, узнаваемость, автоматизация, программы лояльности. Эти факторы обеспечивают конкурентоспособность и высокую удовлетворенность клиентов. Внедрение технологий улучшает обслуживание, автоматизация, онлайн-заказы и программы лояльности повышают удовлетворенность клиентов и укрепляют их лояльность. Расширение логистической сети обеспечивает быструю и эффективную доставку товаров, что поддерживает конкурентные преимущества.

Однако слабые стороны внутренней среды могут включать зависимость от крупных поставщиков, недостаточную разнообразность ассортимента и недостаточное внимание к инновациям в продукции и технологиях. Эти факторы могут ограничивать гибкость компании и ее способность отвечать на изменения внешней среды. Несмотря на множество достоинств, стратегия «Пятерочки» имеет свои слабые стороны. Ценовая конкуренция может негативно отразиться на марже компании, а ценовые конфликты с конкурентами могут привести к снижению прибыли и ухудшению финансовых результатов.

Внешняя среда включает в себя все факторы, которые находятся вне контроля компании, но могут оказывать влияние на ее работу. Эти факторы можно разделить на несколько категорий: экономические факторы, социальные факторы, технологические факторы, экологические факторы. Внутренняя среда включает в себя все ресурсы и возможности, находящиеся под контролем компании.

ООО «Агроторг» – лидер российского рынка розничной торговли продуктами и товарами. Стратегия компании основана на производстве и закупках для снижения издержек и доступности цен.

Развитие сети обеспечивается стратегическим планированием, определяющим долгосрочные направления деятельности. Для устойчивого положения на рынке компания анализирует стратегические подходы и выбирает подходящие.

Важным направлением стратегии является продуктово-розничная стратегия, которая разрабатывается и реализуется ключевыми подразделениями сети: дирекцией по товарному менеджменту, дирекцией по развитию, дирекцией по маркетингу, дирекцией по закупкам и региональными дирекциями. Стратегия разрабатывается на среднесрочный период (обычно на 3–5 лет вперед) и включает долгосрочные цели развития, ключевые направления ассортимента, планы расширения сети, стратегию ценообразования, маркетинговые планы и логистические решения.

Стратегия корректируется ежегодно с учетом изменений на рынке, результатов работы, экономической ситуации и потребительского спроса. В условиях быстро меняющегося рынка стратегия может корректироваться и на более короткие периоды – квартал или полугодие.

Результаты стратегического управления:

- укрепление отношений с клиентами (больше постоянных покупателей, высокие траты, частые возвращения);
- выгодное отличие от конкурентов (сильная позиция на рынке, узнаваемость бренда, положительные отзывы);
- финансовая успешность (рост доходов, эффективное использование ресурсов, сокращение расходов без потери качества).

В третьей главе «Направления совершенствования стратегического управления ООО «Агроторг» предлагается оптимизация маркетинговой стратегии, совершенствование разработки стратегических альтернатив и развитие онлайн-сервиса ООО «Агроторг».

Рыночные условия, анализ конкурентов и планирование позволяют сетевым магазинам занять выгодное положение на рынке. Чтобы достичь успеха, нужно разработать маркетинговую стратегию, и чем она агрессивнее, тем легче управлять тенденциями рынка.

Рыночная экономика стимулирует инновации, предлагая нестандартные товары и услуги хорошего качества по низким ценам. В условиях развития розничной торговли «Пятерочке» необходимо оптимизировать маркетинговую стратегию.

Ключевые этапы оптимизации стратегии ООО «Агроторг»:

- Ценовая политика требует изменений: динамическое ценообразование, программа лояльности и др.
- Ассортиментная политика должна оптимизировать собственные торговые марки, локальные товары, сезонные товары и здоровое питание.
- Цифровой маркетинг развивается через мобильное приложение, push-уведомления, рекомендации и социальные сети.
- Торговый формат модернизируется с самообслуживанием, выкладкой товаров и комфортными зонами.
- Персонал и сервис улучшаются через квалификацию, оценку качества, график работы и клиентоориентированность.

Таблица 2 – План реализации маркетинговой стратегии торговой сети
«Пятерочка»

План реализации маркетинговой стратегии	
Первый этап (3-6 месяцев):	аудит текущей ситуации, базовые изменения в ценовой политике, запуск обновленной программы лояльности, оптимизация ассортимента
Второй этап (6-12 месяцев):	внедрение цифровых решений, модернизация торговых точек, развитие собственных торговых марок, расширение экологических инициатив
Третий этап (12-24 месяца):	масштабирование успешных практик, автоматизация процессов, развитие новых форматов, усиление рыночных позиций

Разработка стратегических альтернатив в компании «Пятерочка» включает анализ текущего состояния рынка, оценку конкурентных преимуществ и слабых сторон, а также определение стратегических целей и задач. На основе этого анализа разрабатываются различные стратегические альтернативы, которые могут включать:

Стратегические альтернативы «Пятерочки» включают:

1. Фокус на качестве сервиса для поддержания любимых брендов покупателей на полках.
2. Укрепление присутствия в Центральной и Европейской России, а также развитие на Востоке и Дальнем Востоке через органический рост и обратную франшизу.
3. Расширение предложения готовой еды и развитие онлайн-продаж для удовлетворения растущего спроса потребителей.

Торговая сеть «Пятерочка» может существенно усилить свои позиции на рынке за счет развития собственных торговых марок, расширения географии присутствия и внедрения современных технологий умного магазина, включая автоматизацию складских процессов и предиктивную аналитику спроса.

Ценовая политика требует изменений: динамическое ценообразование, программа лояльности, ценовые зоны и персонализированные скидки. Ассортиментная политика должна быть направлена на оптимизацию соотношения собственных торговых марок, локальные товары, сезонные товары и здоровое питание. Цифровой маркетинг становится ключевым направлением развития: мобильное приложение, push-уведомления, рекомендации и социальные сети. Торговый формат требует модернизации существующих магазинов, системы самообслуживания, выкладки товаров и комфортных зон для покупателей. Персонал и сервис должны быть усовершенствованы через повышение квалификации сотрудников, оценку качества обслуживания, оптимизацию графика работы и развитие клиентоориентированности. Технологические улучшения включают систему

умного складирования, искусственный интеллект, автоматизацию закупок и умное освещение. Экологические инициативы предполагают переход на экологичную упаковку, отдельный сбор отходов, компостирование и утилизацию.

Рекомендации по совершенствованию стратегического управления организацией «Пятерочка»: разработка и внедрение долгосрочной стратегии развития сети магазинов; анализ конкурентов и рынка; развитие корпоративной культуры и ценностей; формирование единой корпоративной культуры; внедрение системы KPI; развитие системы обучения и мотивации персонала; оптимизация ассортимента товаров и услуг; развитие системы логистики и управления запасами; внедрение информационных технологий и автоматизации процессов; развитие партнерских отношений с поставщиками и производителями; регулярный анализ и корректировка стратегии.

Заключение. В современном мире стратегическое управление стало особенно актуальным, так как помогает организациям успешно конкурировать и развиваться в долгосрочной перспективе. Российские компании нуждаются в внедрении стратегического управления на фоне изменений во внешней среде.

Цель дипломной работы была успешно достигнута через реализацию поставленных задач, что позволило сформулировать ряд выводов:

1. Задача стратегического управления – долгосрочная жизнеспособность организации через равновесие с внешней средой.
2. Стратегическое управление фокусируется на внешнем анализе, поиске возможностей и адаптации к изменениям.
3. Управление основано на людях, системах и активности рынка.
4. Персонал – это основа организации и ключ к успеху.
5. Успех управления зависит от реакции на требования рынка.
6. Эффективное принятие решений обеспечивает выживание и функционирование организации.

Стратегические решения играют решающую роль в успешной реализации компании своей стратегии развития. Они касаются методов достижения целей и задействованных ресурсов. Эти решения ориентированы на долгосрочную перспективу и требуют гибкости в ответ на изменения во внешней и внутренней среде.

Стратегическое управление, при условии его грамотно реализованного использования, создает благоприятные условия для деятельности компании. Однако его ограничения также очевидны. Во-первых, оно не может предоставить четкую и детальную картину будущего. Во-вторых, его нельзя свести только к набору рутинных правил и процедур; это скорее философия или идеология бизнеса и менеджмента. Внедрение стратегического управления требует значительных постоянных усилий и ресурсов. Наконец, ошибки в стратегическом предвидении могут иметь серьезные и отрицательные последствия. Хотя стратегическое планирование является важнейшим элементом в рамках стратегического управления, решающей значимости также приобретает внедрение стратегического плана.

В конечном итоге, эффективное стратегическое управление является залогом устойчивого развития и процветания предприятий в современных динамичных условиях. Четкая стратегия определяет направление роста, распределяет ресурсы, радует сотрудников и позволяет компании адаптироваться к меняющимся условиям с опережением. Благодаря стратегическому управлению организации могут сосредоточиться на своих ключевых компетенциях и обеспечить длительный успех.

Таким образом, задачи написания дипломной работы были выполнены, поставленная цель достигнута. Результаты и выводы работы можно использовать в практической управленческой деятельности с целью повышения эффективности деятельности организации.