

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ
АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 4 курса 412 группы
направления 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предприятий и организаций»
Джувазова Рахыма

Научный руководитель:

Старший преподаватель _____

Т.Б. Оберт

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент _____

Е.В. Огурцова

Саратов, 2026

Введение. В условиях рыночной экономики компаниям не стоит полагать на стабильный доход и успех без точного и эффективного планирования своей деятельности, постоянного сбора и аккумулирования информации как о состоянии целевых рынков, положении конкурентов на них, так и о собственных возможностях и перспективах, а, следовательно, овладение искусством выбора стратегии становится крайне актуальным. Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации. Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик

Целью ВКР выступает создание и обоснование совершенствования стратегии развития предприятия.

Для достижения данной цели в ходе выполнения работы необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие стратегии развития предприятия.
- рассмотреть направления совершенствования стратегии развития предприятия;
- описать методы и способы достижения совершенствования стратегии развития предприятия;
- проанализировать характеристику деятельности ООО «Деловые линии»;
- перечислить направления совершенствования стратегии развития ООО «Деловые линии» сейчас и в перспективе.

В экономической литературе подробно рассмотрены теоретические аспекты стратегического развития предприятия такими учеными как Першин М.А., Егорова Д.А., Вишняков Я.Д., Шкодинский С.В., Суслов В.И. и другими.

Быстрое развитие экономики во второй половине XX в. в странах с рыночной экономикой привело к резкому обострению конкуренции и интенсивному поиску методов конкурентной борьбы. Одним из действенных способов оказался стратегический менеджмент инструмент управления бизнесом в перспективе. Управление стратегией предусматривает выбор миссии, определение стратегии, анализ её качества и реализацию стратегии. Любое предприятие действует в постоянно изменяющейся внешней среде. Чтобы эффективно функционировать, организация должна не просто подстраиваться под меняющиеся условия, но и прогнозировать их изменения и заранее разрабатывать свои действия в отрасли. Для того, чтобы предприятие всегда действовало в соответствии со своими целями и миссией, оно должно иметь некоторую стратегию.

Теоретическая значимость разработки стратегии предприятия заключается в том, что она позволяет внести вклад в существующую теорию, предложив новые выводы и подходы. Практическая значимость разработки и совершенствования стратегии развития предприятия заключается в его способности оптимизировать распределение ресурсов, минимизировать риски и повысить экономическую эффективность. Структура работы состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения и списка использованных источников.

Основное содержание работы. Важным этапом процесса стратегического планирования является разработка финансового плана предприятия, предусматривающего баланс расходов и поступлений, расчеты безубыточности, прогноз формирования и распределения прибыли. Эффективность финансовой политики определяется через модель денежных потоков. Далее производится документирование ранее проведенных расчетов. Стратегический план предприятия оформляется в виде единого документа, содержание которого может быть достаточно произвольным.

Возможно построение стратегического плана в форме концепции, содержащей:

1. Результаты стратегического анализа (краткое изложение выводов SWOT-анализа).
2. Стратегия предприятия.
 - 2.1. Базовая стратегия (по результатам стратегического анализа).
 - 2.2. Синергический бизнес-портфель (по результатам четвертого этапа).
 - 2.3. Функциональные стратегии (по результатам пятого этапа).
3. Программы стратегического плана,
4. Финансовый план предприятия (долгосрочный).
5. Основные показатели стратегического плана (как ориентиры достижения стратегических целей).

Заключительным этапом является контроль (или корректировка) плана. Это этап слежения за результатами и сравнения. Контролю подвергаются все

этапы стратегического плана и, в зависимости от меняющейся обстановки, стратегический план может быть скорректирован.

Таким образом, процесс стратегического планирования на предприятии заключается в определении глобальной цели, выборе соответствующих стратегий ее осуществления, обоснованных методами и моделями стратегического анализа и планирования, формировании синергического бизнес-портфеля и программ стратегического плана, а также установлении основных показателей финансово-хозяйственной деятельности, достижение которых приведет к реализации разработанных стратегий. По данным официального сайта, логистическая инфраструктура компании объединяет более 220 городов присутствия, а ежегодный объем перевозимых грузов превышает 22 млн тонн.

Широкая география присутствия и масштаб операций позволяют компании предлагать клиентам комплексные решения: от междугородних перевозок до кросс-докинга. Компания активно инвестирует в развитие инфраструктуры и технологий, внедряя цифровые инструменты для повышения прозрачности и скорости обслуживания. Это даёт ей конкурентное преимущество и позволяет удерживать лидирующие позиции в отрасли.

ГК «Деловые Линии» остаются лидерами рынка перевозок именно благодаря поддержанию он-лайн сервисов и цифровых платформ, компания спрогнозировала такую потребность в оказании комплексных услуг (3PL) и предложила клиентам. Сегодня доля 3PL в бизнесе растет и потенциал этого сегмента весьма емкий — так, по экспертным данным, внешние логистические решения могли бы оптимизировать бизнес примерно 2/3 компаний. По расчетам аналитиков «Деловых Линий», благодаря передаче логистики на аутсорсинг возможно до 30% сократить собственные затраты в зависимости от вида деятельности и принципов организации собственной транспортной службы.

В 2024 г объем введенных в эксплуатацию складских площадей в России увеличился на 14% и достиг 4,6 млн м². По данным «Анализа рынка

складской недвижимости в России», подготовленного BusinesStat в 2024 г, в 2024 г объем введенных в эксплуатацию складских площадей в стране увеличился на 14% и достиг 4,6 млн м². Эта тенденция отразилась и на росте складских помещений ГК «Деловые линии», что показано на рис.1.

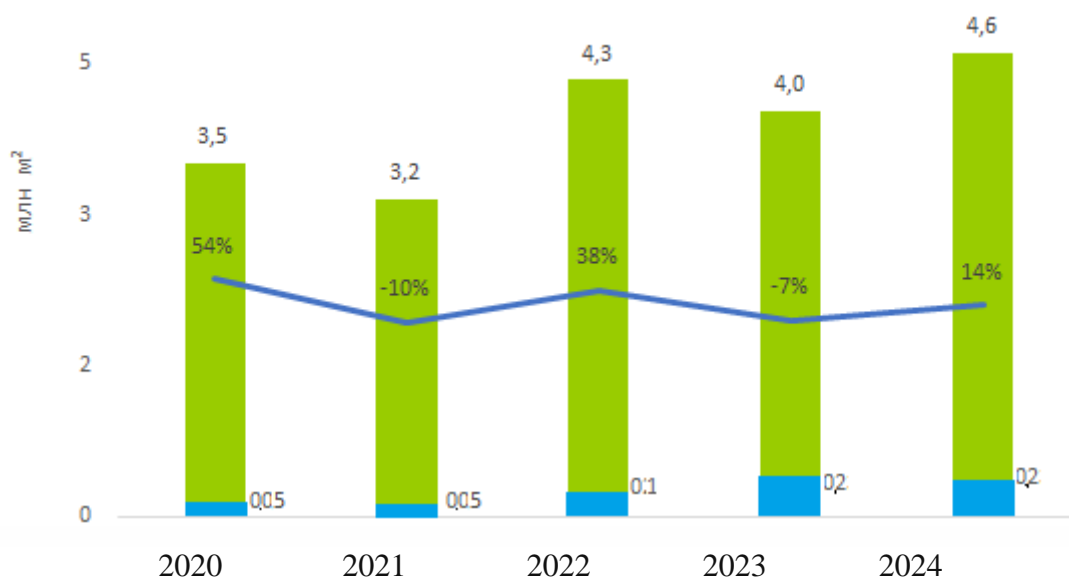


Рисунок 1 - Сравнение динамики роста объемов введенных в эксплуатацию складских площадей в РФ с объемами ГК «Деловые линии» [36]

При этом в 2024 г отмечалось снижение ввода складов в стране. Из-за ухода западных компаний увеличилась доля вакантных площадей складской недвижимости. Экономическая ситуация в стране привела к снижению деловой активности, вследствие чего операторы рынка приостановили ввод в эксплуатацию новых объектов, по итогам года снижение составило 7%. В 2024 г фиксировался рекордный объем введенных в эксплуатацию складских площадей, на фоне восстановления потребительского рынка и реализации накопленного потенциала. Ключевые сделки на рынке заключались компаниями Ozon, Willdberries, ВсеИнструменты.ру, ВкусВилл, Магнит, X5 Retail Group.

Организация ведет бизнес под влиянием внешней и внутренней среды и если на последнюю организация способна активно воздействовать, то внешняя среда формирует условия, под которые организации вынуждена

подстраиваться. В соответствии с концепцией М. Портера, выбор конкурентной стратегии, которая иллюстрирует известную теорию, обуславливается согласно типу конкурентного преимущества и размера рынка, на котором действует компания. Конкуренция представляет первый риск, поскольку соперники агрессивно борются за долю рынка, что неизбежно ведет к снижению доходности бизнеса. Вторым вызовом выступает наличие альтернативных продуктов, устанавливающих потолок цен и ограничивающих возможную выручку, так как потребители, увеличивая спрос на эти товары, способствуют удешевлению предложения.



Рисунок 2 - Выбор конкурентной стратегии согласно концепции М. Портера

Далее есть риск, который связан с зависимостью от клиентской базы, что негативно сказывается на размере прибыльной наценки. Четвертый вызов исходит от поставщиков, которые, реализуя товары по завышенным ценам, создают предпосылки для формирования монополистического рынка.

Внутриотраслевое соперничество негативно сказывается на доходности, поскольку вынуждает участников рынка вовлекаться в борьбу и демпинговые стратегии для укрепления своих позиций в сегменте.

В борьбе с отраслевыми конкурентами ООО «Деловые линии» применяют стратегию дифференциации, концентрации на сегменте. ООО «Деловые линии» постоянно проводят мониторинг инновационных технологий и опыта конкурентов, для профилактики угрозы выхода новых конкурентов. При этом рекомендуется пересмотреть маркетинговые

программы и в целом провести аудит системы управления, для выявления узких мест.

Для систематизации сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в качестве комплексного инструмента исследования среды организации ООО «Деловые Линии» используется SWOT-анализ. Для сохранения рыночных позиций предприятия и его дальнейшего развития необходимо разработать и реализовать комплекс мероприятий, направленный на повышение его конкурентоспособности.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа ООО «Деловые Линии»

Угрозы	Сильные стороны (1):	Слабые стороны (2):
<p>Возможности (3):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Резервы снижение тарифов; 2. Открытие/развитие новых направлений; 3. Возможности увеличения складской площади; 4. Геополитический потенциал расширения деятельности; 5. Разработка глобальной и текущих рекламной компании; 6. Привлечение новых клиентов за счет резерва электронной БД клиентов; 7. Оптимизация таможенных пошлин и налогов; 8. Ротация и оптимизация списка контрагентов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Квалифицированный персонал; 2. Широкий ассортимент; 3. Высокое качество; 4. Собственные складские терминалы; 5. Развитая сеть филиалов; 6. Автоматизация мониторинга перемещение груза в пути; 7. Хорошая деловая репутация 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный уровень маркетинга; 2. Рост расходов на содержание предприятия; 3. Задержки и ошибки фиксации клиентского информационного потока; 4. Не достаточное стандартизированные формы и алгоритмизация документооборота
<p>Угрозы (4):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение конкуренции; 2. Снижение прибыли/рост затрат относительно конкурентов; 3. Власть покупателей; 4. Рост дефицита комплектующих; 5. Обострение политической обстановки; 6. Изменение цен на топливо и ГСМ 		

Источник: рисунок составлен автором на основе данных [34].

ГК «Деловые Линии» должна постоянно анализировать конкурентную ситуацию на рынке, выявлять преимущества конкурентов над своей

организацией, сравнивать их предоставляемые услуги со своими, выявлять свои недостатки и укреплять слабые места. Для выведения ГК «Деловые Линии» на лидирующие позиции нужно провести мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности компании путём совершенствования ее логистической системы.

В результате анализа ООО «Деловые Линии» выявлен достаточный внутренний потенциал повышения собственной конкурентоспособности и компании рекомендуется пересмотреть сложившуюся систему организации, с акцентом на развитие маркетинга и внедрения инноваций, структуру затрат, перестроить технологический процесс с целью снижения издержек без уменьшения показателей эффективности.

В целом у предприятия происходит увеличение объема продаж, а за счет высокого качества, хорошей репутации есть возможность выхода на новые рынки и привлечения новых клиентов, для чего предлагается повышению уровня конкурентоспособности компании путём совершенствования ее логистической системы и активного развития рекламной деятельности. Необходимо предприятию искать новые продукты или направления деятельности, а это требует значительных инвестиций.

На основе проведенного анализа для повышения эффективности деятельности «Деловых Линий» можно предложить следующие меры.

- Внедрение новых IT-систем. Чистая прибыль компании резко снизилась, поэтому необходимо сокращать издержки. Блокчейн-технологии для отслеживания грузов и автоматизации документооборота повысят прозрачность операций. Искусственный интеллект для прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов позволит точнее планировать загрузку транспорта и складов.

- Улучшение прогнозирования спроса. Анализ показал быстрый рост доставки товаров красоты, стройматериалов и в аптечные сети. Машинное обучение и анализ больших данных помогут точнее прогнозировать объёмы

перевозок по этим направлениям и регионам. Это позволит заранее перераспределять ресурсы и избегать перегрузок.

- Развитие складской инфраструктуры. Общая складская площадь компании достигла почти миллиона квадратных метров. Автоматизация складов с помощью роботизированных систем и дронов ускорит обработку грузов и снизит зависимость от ручного труда. Цифровые двойники складов помогут оптимизировать размещение товаров.

- Усиление интеграции с партнёрами. Сравнение с конкурентами показало, что некоторые из них растут быстрее в сегменте электронной коммерции. Электронный обмен данными с ключевыми клиентами улучшит координацию. Совместное планирование спроса и использование ресурсов снизят издержки и повысят надёжность поставок.

- Экологизация логистики. При большом парке транспорта даже небольшое снижение расхода топлива даст значительную экономию. Внедрение электромобилей и гибридов для городских перевозок сократит выбросы и затраты на топливо. Оптимизация маршрутов с учётом экологических показателей улучшит имидж компании.

Реализация этих рекомендаций позволит «Деловым Линиям» преодолеть временное падение выручки, восстановить прибыль и укрепить свои позиции на рынке. Внедрение цифровых технологий сделает логистическую систему более гибкой, прозрачной и устойчивой к внешним вызовам.

Заключение. Исходя из содержания в литературе упоминают о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития: Конкурентные стратегии определяют действия организации на рынке с целью достижения конкурентных преимуществ. По мнению М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий.

I. Стратегия лидерства при низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате

увеличения до максимума объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов, использования дешевого сырья, простых технологий.

II. Стратегия дифференциации связана с производством уникальных видов товаров, что позволяет в свою очередь устанавливать высокую цену на них. Рост числа модификаций приводит к увеличению затрат, но одновременно и к объему реализации, а, следовательно, прибыли, частью которой можно делиться с поставщиками, привязывая их к себе. Дифференциация уместна, если может осуществляться различными способами, покупателей не удовлетворяет стандартная продукция; они стремятся к эксклюзивности, привязаны к фирме и торговой марке. Все это создает высокие входные барьеры для конкурентов и товаров-заменителей. В то же время у такой стратегии есть слабые места: - дифференциация не безгранична; - покупатель не всегда может оценить уникальность товара; - существует опасность снижения привлекательности продукции в результате изменения системы ценностей, появления импортных или аналогичных товаров и т. д.

III. Стратегия фокусирования предполагает обслуживание узкого сегмента потребителей с особыми запросами, где можно достичь конкурентных преимуществ путем реализации одной из описанных выше стратегий или обеих вместе.

ГК «Деловые Линии» остаются лидерами рынка перевозок именно благодаря поддержанию он-лайн сервисов и цифровых платформ, компания спрогнозировала такую потребность в оказании комплексных услуг (3PL) и предложила клиентам. Сегодня доля 3PL в бизнесе растет и потенциал этого сегмента весьма емкий — так, по экспертным данным, внешние логистические решения могли бы оптимизировать бизнес примерно 2/3 компаний. По расчетам аналитиков «Деловых Линий», благодаря передаче логистики на аутсорсинг возможно до 30% сократить собственные затраты в зависимости от вида деятельности и принципов организации собственной транспортной службы.

В результате анализа ООО «Деловые Линии» выявлен достаточный внутренний потенциал повышения собственной конкурентоспособности и компании рекомендуется пересмотреть сложившуюся систему организации, с акцентом на развитие маркетинга и внедрения инноваций, структуру затрат, перестроить технологический процесс с целью снижения издержек без уменьшения показателей эффективности.

В целом у предприятия происходит увеличение объема продаж, а за счет высокого качества, хорошей репутации есть возможность выхода на новые рынки и привлечения новых клиентов, для чего предлагается повышению уровня конкурентоспособности компании путём совершенствования ее логистической системы и активного развития рекламной деятельности. Необходимо предприятию искать новые продукты или направления деятельности, а это требует значительных инвестиций.