

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Разработка стратегии развития организации (на примере ООО
«Милайн Инвест Групп»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 422 Группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Силкина Даниила Дмитриевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

Введение Актуальность темы обусловлена тем, что традиционные подходы к стратегическому планированию ориентированы преимущественно на стабильные параметры среды и недостаточно учитывают внутренние организационные ограничения, связанные с распределением полномочий, информационной асимметрией и инерцией управленческих процедур. В практической деятельности организаций это проявляется в рассогласовании между формально декларируемыми стратегическими ориентирами и фактическими управленческими действиями. Анализ данных процессов на уровне конкретного хозяйствующего субъекта позволяет выявить институциональные барьеры стратегического развития и сформировать экономически обоснованные направления их преодоления.

В прикладных исследованиях преобладает описательный анализ стратегий, тогда как вопросы совершенствования процедур их разработки на уровне конкретных предприятий освещены фрагментарно. Это определяет научную и практическую значимость настоящего исследования. Исследование проблем разработки стратегии развития организации нашло свое отражение в трудах многих отечественных экономистов: Петрова А.Н., Ляско В.И., Мамонова В.И., Мамоновой Е.В., Круглова М.И., Лаевой Т.В., Клеймора Г., Карлофа Б., Зайцева Л.Г., Соколовой М. И., Забелина П.В., Моисеевой Н.К., Горемыкина В.А., Богомоловой О.А., Виленского П. Л., В.Н.Лившиц, С.А.Смоляк, Богачева В.Ф., Кабакова В.С., Ходаток А.М. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка экономически обоснованных направлений совершенствования процесса формирования стратегии развития организации на основе анализа теоретических положений стратегического управления и оценки практики стратегического планирования в деятельности ООО «Милайн Инвест Групп».

Для достижения поставленной цели в работе решаются взаимосвязанные исследовательские задачи:

- рассмотреть -понятие стратегии развития предприятия;
- провести классификация стратегий развития организации;

изучить методы разработки стратегии развития организации;
дать характеристику деятельности ООО «Милайн Инвест Групп»;
провести анализ стратегий развития ООО «Милайн Инвест Групп»;
рассмотреть процесс разработки стратегий развития в ООО «Милайн Инвест Групп» ;
разработать переход к рентабельной стратегии ООО «Милайн Инвест Групп» ;
провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Структура дипломной работы обусловлена логикой исследования и включает теоретическое обоснование стратегии развития организации, анализ процесса разработки стратегии в исследуемой компании и формирование направлений совершенствования стратегического управления с оценкой экономической эффективности предлагаемых мероприятий, включает в себя введение, 2 главы, разбитые на 8 параграфов, заключение, список использованных источников и приложения.

Основное содержание работы В первой главе рассмотрены теоретические основы разработки стратегии развития организации. Эффективность деятельности предприятия невозможна без стратегического управления. Если у организации нет единой стратегии, различные подразделения вырабатывают разнородные и противоречивые решения, что приводит к конфликтам и снижению эффективности. Стратегическое управление представляет собой деловую концепцию коммерческой организации на заданную перспективу, выраженную в долгосрочной программе действий. Его главная цель - развитие потенциала и стратегической способности к выживанию и усилению конкурентных позиций в условиях нестабильной внешней среды.

В теоретическом анализе выделяют ситуационный, системный и процессный подходы. Ситуационный подход фокусируется на сложившейся ситуации внутри организации и во внешней среде. Системный подход рассматривает организацию как иерархически выстроенный комплекс

взаимосвязанных элементов. Процессный подход определяет управление как единый процесс воздействия, включающий стратегический анализ, формирование альтернатив, стратегическое планирование и контроллинг. Стратегия развития предприятия - это план действий, направленный на достижение долгосрочных целей, включающий определение миссии, целей, задач и мер по их достижению. Она помогает адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и преодолевать трудности.

Ключевая функция стратегического управления состоит не столько в формулировании целей, сколько в создании механизмов согласования решений в долгосрочной перспективе. Стратегия выступает интегратором, связывающим производственные, инновационные, финансовые и сбытовые процессы в единую систему воспроизводства стоимости. Эффективность стратегического управления определяется институциональной укоренённостью процедур планирования. Стратегия приобретает практическую значимость только тогда, когда она закреплена в распределении полномочий, критериях оценки деятельности и механизмах ответственности. В противном случае она остаётся декларативной конструкцией.

Выявлена двойственная природа стратегии развития: с одной стороны, она направлена на достижение экономических результатов (рост эффективности, конкурентоспособности), с другой - выступает механизмом институциональной стабилизации, обеспечивающим внутреннюю согласованность. Стратегия не может быть сведена к последовательности управленческих мероприятий; она представляет собой форму институциональной адаптации, обеспечивающую способность организации реагировать на изменения среды без утраты внутренней согласованности. Стратегическое развитие предполагает выявление ресурсов, сильных и слабых сторон и создание плана действий для достижения долгосрочных целей. Главная цель разработки стратегии - реализация последовательности действий по изменению внутренней среды для устойчивого роста эффективности.

Рассмотрение видов стратегий развития организации позволяет выявить структурную логику стратегического управления как многоуровневой системы. Выделяют базовые (корпоративные), конкурентные, функциональные и продуктовые стратегии. Базовая стратегия формирует общую траекторию развития и распределение ресурсов между направлениями деятельности. Конкурентная стратегия обеспечивает устойчивые рыночные преимущества и позицию в отраслевой структуре. Функциональная стратегия трансформирует стратегические ориентиры в систему управленческих решений по ключевым функциям. Продуктовая стратегия формирует структуру предложения и эволюцию продуктового портфеля.

Максимальная эффективность стратегического управления достигается при комплексном взаимодействии всех уровней. Базовый уровень отвечает за целостность, конкурентный - за ориентацию на рынок, функциональный - за реализуемость решений, продуктовый - за достижение экономических результатов. Различия между стратегиями определяются не содержанием целевых установок, а уровнем организационной среды, в рамках которого осуществляется стратегическое воздействие. Нарушение согласованности между элементами приводит к дезорганизации управленческих процессов.

Разработка стратегии развития организации традиционно рассматривается как рационально упорядоченный процесс. Однако стратегические решения формируются в среде структурной неопределённости, где границы отраслей размываются, технологические циклы сокращаются, а институциональные правила подвержены трансформациям. Основная цель современных методов - не столько прогнозирование будущего состояния, сколько конструирование способности организации к адаптации. Выявляется устойчивая закономерность: чем выше степень формализации стратегического анализа, тем больше риск снижения адаптивности организации. Формализованные процедуры требуют устойчивости исходных параметров, тогда как экономическая среда характеризуется появлением новых факторов.

Среди методов разработки стратегии выделяют моделирование влияния стратегических факторов на показатели эффективности (PIMS), анализ кривых освоения (зависимость затрат от объёма производства), метод жизненного цикла товара, матричные методы Бостонской консультативной группы и «Мак-Кинси». Матрица «Мак-Кинси» основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции бизнес-единицы, что позволяет выбрать стратегию развития с учётом места предприятия в матрице. Анализ жизненного цикла продукта позволяет адаптировать стратегию к стадии внедрения, роста, зрелости или спада. Эффективная стратегия формируется при условии комплексного использования различных методов, учёта отраслевой специфики и постоянной адаптации к изменяющимся условиям.

Во второй главе проведен анализ процесса разработки стратегии развития ООО «Милайн Инвест Групп». ООО «Милайн Инвест Групп» - российское коммерческое предприятие, зарегистрированное в 2008 году в Энгельсе Саратовской области. Основной вид деятельности - розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами (молочными и колбасными). Рынки сбыта имеют региональную направленность, охватывая территорию Саратовской области, включая города Энгельс, Саратов, Балаково, Балашов. Основными потребителями являются физические лица. Среднесписочная численность работников в 2025 году составила 237 человек.

Финансовый анализ выявил устойчивую положительную динамику выручки: за период с 2011 года её объём увеличился с 172,8 млн руб. до 1042,6 млн руб. в 2024 году. Однако динамика чистой прибыли носит волатильный характер и не коррелирует с ростом продаж. Рентабельность продаж снизилась с 16,0% в 2020 году до 1,4% в 2024 году. Рентабельность активов и собственного капитала также демонстрируют падение. Рост затрат существенно опережает рост выручки: коммерческие расходы выросли на 22,7% (с 286,5 млн руб. до 351,4 млн руб.), затраты на оплату труда - на 15,8% (с 123,9 млн руб. до 143,4 млн руб.). Себестоимость продаж стабильно растёт

последние три года. Коэффициент текущей ликвидности превышает нормативные значения (до 51,67 в 2020 году), что указывает на неэффективную структуру оборотных активов, значительная часть которых «заморожена» в запасах и дебиторской задолженности. Коэффициент абсолютной ликвидности остаётся на низком уровне (0,09–0,25), что свидетельствует о дефиците денежных средств при формально высокой общей ликвидности.

Стратегической целью предприятия является максимальное увеличение объёма продаж за счёт активной маркетинговой деятельности для укрепления рыночных позиций. Принадлежность к группе компаний «Белая Долина» открывает дополнительные возможности: доступ к общей логистической платформе, консолидацию закупок, межрегиональную экспансию. Однако в составе ГК стратегия ООО не изолирована, рост инициируется холдингом для достижения его общих целей, что ограничивает самостоятельность.

Процесс разработки стратегии в ООО «Милайн Инвест Групп» имеет двухуровневый характер: стратегические ориентиры задаются на уровне ГК, а конкретизация и реализация происходят на уровне торговой структуры. Ключевая особенность - жёсткая привязка стратегических KPI торговой организации к показателям группы компаний. Коммерческий директор формально разрабатывает стратегию, но ключевые ресурсные решения принимаются на уровне ГК. Цикл включает стратегический анализ, формулирование стратегии, реализацию, контроль и корректировку. SWOT-анализ, проводимый коммерческим директором на основе данных ГК, выявил сильные стороны (принадлежность к ГК, развитая региональная сеть, контроль над каналом сбыта, эффективная логистика) и слабые стороны (зависимость от одного поставщика, отсутствие собственного производства, ограниченность ресурсов для самостоятельной экспансии, возможное отставание в digital-среде, риск внутренней бюрократии). Внешние возможности включают проникновение на новые рынки через ресурсы ГК, расширение ассортимента, цифровизацию, консолидацию регионального

рынка. Внешние угрозы - выход крупных производителей на прямые продажи, давление федеральных сетей, изменение потребительских предпочтений, ужесточение регулирования.

Построение многоугольника конкурентоспособности ГК «Белая Долина» показало, что по большинству критериев (ассортимент, ценовая политика, внешний вид товара, дистрибуция, уникальность товара) группа занимает лидирующие позиции; отставание наблюдается в рекламной активности. Основными конкурентами выступают концерн «Дубки» и компания «Фамильные колбасы». Недостатками действующей стратегии являются высокая зависимость от корпоративной стратегии холдинга, вторичность стратегии организации, недостаточная интеграция финансово-экономического анализа в стратегическое планирование, слабая проработка внешних угроз.

В третьей главе предложены направления совершенствования процесса разработки стратегии развития ООО «Милайн Инвест Групп».

Необходима трансформация действующей стратегии, имеющей высокую зависимость от планов ГК, в новую стратегию, ориентированную на рентабельность. Высокая зависимость ограничивает гибкость управления, снижает самостоятельность в распределении ресурсов и затрудняет оперативное реагирование. Главная цель новой стратегии - повышение устойчивости и рентабельности бизнеса за счёт оптимизации затрат, повышения эффективности продуктового портфеля и концентрации ресурсов на прибыльных направлениях. План первичных изменений составлен на три месяца и включает три взаимосвязанных этапа.

Первый этап - аудит и диагностика, длящийся 30 дней. На этом этапе проводятся стратегический аудит с использованием SWOT и анализа рентабельности по продуктам, аудит маржинальности ключевых продуктов, анализ эффективности маркетинга по сегментам, анализ денежных потоков по проектам. Инструментом выступает «Аудит маржинальности», позволяющий оценить выгодность каждого продукта и каждой торговой точки. Основная

цель - выделение ключевых зон потери финансовых ресурсов, задержек платежей и перерасходов. Результатом становится утверждённый отчёт «Реальная картина», формирующий объективную финансово-операционную картину.

Второй этап - перестройка стратегии (дни 30–60). Разрабатывается «Система стратегических драйверов», включающая стоимость привлечения одного чека, рентабельность товарных запасов. Переопределяются KPI и сбалансированная система показателей (BSC), адаптированные под бизнес-модель, а не под ГК. Создаётся «Стратегический тест» - форма для оценки новых проектов по параметрам: ожидаемый рост выручки ($\geq 10\%$), ожидаемая валовая маржинальность ($\geq 20\%$), отношение стоимости привлечения чека к среднему чеку ($\leq 15\%$), положительный чистый денежный поток за 12 месяцев, рентабельность товарных запасов ($\geq 1,5$), отсутствие риска отрицательного потока в первые 6 месяцев. Разрабатываются три сценария развития: рост, стагнация, спад. Ключевой инструмент - «дерево драйверов», представляющее собой иерархическую математическую модель, где базовый показатель (прибыль) декомпозируется на объективные и субъективные факторы. Объективные факторы обусловлены внешней средой и не подлежат влиянию, субъективные драйверы определяют эффективность процесса и могут быть улучшены управленческими мероприятиями.

Третий этап - запуск и контроль (дни 60–90). Запускается пилотный проект на одном продукте, одном регионе, с одним KPI (маржа более 25%). Внедряется система мониторинга - дашборд с показателями рентабельности. Составляется первый отчёт по результатам за 30 дней, затем проводится корректировка стратегии на основе данных. Рисками являются возможное сопротивление ГК, недостаток данных, нехватка времени и отсутствие мотивации у сотрудников. Новая стратегия предполагает рост под строгим контролем с фокусом на прибыли, а не на простом расширении присутствия.

Прогнозируемый прирост чистой прибыли - 46,5 млн руб., ROI проекта - 2483%. Таким образом, переход к рентабельной стратегии является экономически обоснованным и высокоэффективным.

Заключение. Эффективность деятельности предприятия невозможна без стратегического управления. Если у организации нет единой стратегии, различные подразделения вырабатывают разнородные и противоречивые решения, что приводит к конфликтам и снижению эффективности. Стратегическое управление представляет собой деловую концепцию коммерческой организации на заданную перспективу, выраженную в долгосрочной программе действий. Его главная цель - развитие потенциала и стратегической способности к выживанию и усилению конкурентных позиций в условиях нестабильной внешней среды.

В теоретическом анализе выделяют ситуационный, системный и процессный подходы. Ситуационный подход фокусируется на сложившейся ситуации внутри организации и во внешней среде. Системный подход рассматривает организацию как иерархически выстроенный комплекс взаимосвязанных элементов. Процессный подход определяет управление как единый процесс воздействия, включающий стратегический анализ, формирование альтернатив, стратегическое планирование и контроллинг. Стратегия развития предприятия - это план действий, направленный на достижение долгосрочных целей, включающий определение миссии, целей, задач и мер по их достижению. Она помогает адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и преодолевать трудности.

Среди методов разработки стратегии выделяют моделирование влияния стратегических факторов на показатели эффективности (PIMS), анализ кривых освоения (зависимость затрат от объёма производства), метод жизненного цикла товара, матричные методы Бостонской консультативной группы и «Мак-Кинси». Матрица «Мак-Кинси» основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции бизнес-единицы, что позволяет выбрать стратегию развития с учётом места предприятия в матрице.

Анализ жизненного цикла продукта позволяет адаптировать стратегию к стадии внедрения, роста, зрелости или спада.

На примере ООО «Милайн Инвест Групп» выявлено, что при росте выручки наблюдается падение рентабельности и чистой прибыли, а процесс разработки стратегии характеризуется высокой зависимостью от головной компании. Предложена трёхэтапная модель перехода к рентабельной стратегии, включающая аудит маржинальности, внедрение дерева драйверов и стратегического теста, а также систему мониторинга. Необходима трансформация действующей стратегии, имеющей высокую зависимость от планов ГК, в новую стратегию, ориентированную на рентабельность. Высокая зависимость ограничивает гибкость управления, снижает самостоятельность в распределении ресурсов и затрудняет оперативное реагирование. Главная цель новой стратегии - повышение устойчивости и рентабельности бизнеса за счёт оптимизации затрат, повышения эффективности продуктового портфеля и концентрации ресурсов на прибыльных направлениях. План первичных изменений составлен на три месяца и включает три взаимосвязанных этапа. Оценка эффективности показала, что реализация предложенных мероприятий позволяет увеличить чистую прибыль в 6,8 раза при ROI более 2400%. Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных рекомендаций для повышения результативности стратегического управления и экономической устойчивости предприятия.