

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 «СОБЛАЗН»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 571 группы

направления	38.03.02 Менеджмент
-------------	---------------------

Экономического факультета

Романова Максима Владимировича

Научный руководитель
доцент, к.э.н. доцент

ПОДПИСЬ, ДАТА

Л.Н. Леванова

Зав. кафедрой
К.Э.Н., ДОЦЕНТ

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Введение. Актуальность темы. Современная парадигма управления организациями формируется под влиянием комплекса экзогенных и эндогенных факторов, которые детерминируют необходимость пересмотра традиционных подходов к стратегическому планированию. В условиях высокой динамичности и неопределенности внешней среды разработка обоснованной стратегии развития трансформируется из инструмента долгосрочного планирования в ключевой элемент обеспечения устойчивости и конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Совокупное воздействие макроэкономической нестабильности, технологических вызовов, ужесточения конкуренции и императивов устойчивого развития формирует качественно новую среду функционирования организаций. В этих условиях научно обоснованная разработка стратегии развития становится критически важным процессом, обеспечивающим не только достижение стратегических целей, но и саму жизнеспособность организации в перманентно меняющемся мире.

Разработанность проблемы. Проблема стратегического развития организаций является предметом фундаментальных исследований в международной и отечественной научной среде.

В международной практике теоретико-методологический базис был заложен в работах основателей школ стратегического менеджмента. И. Ансофф разработал парадигму стратегического планирования и управления, введя понятие «стратегического набора» и обосновав необходимость адаптации структуры компании к изменяющейся среде.

М. Портер сформулировал теорию отраслевой конкуренции и конкурентных стратегий, акцентировав внимание на анализе пяти сил и создании устойчивых конкурентных преимуществ.

Дальнейшее развитие проблематика получила в трудах Г. Минцберга, критиковавшего излишнюю формализацию планирования и обосновавшего эмерджентные стратегии, формирующиеся по мере обучения организации.

Современные исследования, представленные работами Р. Гранта, К. Прахалада и Д. Тиса, фокусируются на ресурсном и динамическом подходах,

рассматривая ключевые компетенции и инновационные способности компании как основу долгосрочного развития в условиях гиперконкуренции и глобализации.

В российской научной школе вопросы стратегического управления разрабатывались с учетом специфики транзитивной экономики. Значительный вклад внесли В.Л. Тамбовцев, О.В. Виханский, исследовавшие стратегию фирмы как инструмент поиска и использования экономических возможностей, и Г.Б. Клейнер, разработавший системную теорию стратегирования предприятия с позиций его эволюции как сложной социально-экономической системы.

Проблемы формирования конкурентных стратегий в условиях нестабильности нашли отражение в работах А.Ю. Юданова и Р.А. Фатхутдинова. Вопросы интеграции принципов устойчивого развития и цифровой трансформации в стратегический контур компаний активно исследуются современными учеными, такими как М.А. Бендилов, И.В. Липсиц и А.Н. Чулок.

Несмотря на значительную теоретическую базу, сохраняется потребность в разработке практических инструментов стратегирования, адекватных вызовам современной геоэкономической реальности, что и определяет пространство для данного исследования.

Целью исследования является анализ разработки и реализации стратегии развития ООО «СОБЛАЗН».

Задачи исследования:

- раскрыть понятие, цели и виды стратегии развития организации;
- изучить процесс разработки и реализации стратегии развития организации;
- охарактеризовать методы реализации и оценки эффективности стратегии развития организации;
- дать общую характеристику ООО «СОБЛАЗН»;

- провести диагностику процесса разработки стратегии развития в ООО «СОБЛАЗН»;
- оценить эффективность реализуемых стратегий ООО «СОБЛАЗН»;
- обосновать и сформировать стратегию развития ООО «СОБЛАЗН» на основе сбалансированной системы показателей;
- разработать и внедрить омниканальную модель продаж в ООО «СОБЛАЗН».

Материалами исследования послужили теоретические и прикладные разработки в области стратегического менеджмента, представленные в трудах зарубежных (И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг, Р. Грант, К. Прахалад, Д. Тис) и отечественных (В.Л. Тамбовцев, О.В. Виханский, Г.Б. Клейнер, А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхутдинов, М.А. Бендигов, И.В. Липсиц, А.Н. Чулок и др.) авторов. Эмпирической базой выступили учредительные, финансовые и управленческие документы, а также отчетные материалы ООО «СОБЛАЗН» (включая бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, статистику продаж, данные о клиентском потоке, ассортиментной матрице и конкурентной среде).

Методы исследования определены целью и задачами работы. На теоретическом этапе использовались методы анализа, синтеза, классификации и обобщения для раскрытия понятия, целей и видов стратегии развития организации, а также для изучения процесса разработки и реализации стратегии. На эмпирическом этапе применялись методы финансово-экономического анализа (горизонтальный и вертикальный анализ отчетности, расчет коэффициентов рентабельности и ликвидности), а также методы стратегической диагностики (SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ конкурентной среды по модели пяти сил М. Портера). Для обоснования направлений совершенствования использовался метод проектного моделирования (при разработке сбалансированной системы показателей BSC) и метод архитектурного проектирования бизнес-процессов (при внедрении омниканальной модели продаж).

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, цели и виды стратегии развития организации.

1.2 Процесс разработки и реализации стратегии развития организации.

1.3 Методы разработки, реализации и оценки эффективности стратегии развития организации.

2 АНАЛИЗ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ООО «СОБЛАЗН»

2.1 Общая характеристика ООО «СОБЛАЗН».

2.2 Анализ процесса разработки стратегии развития в ООО «СОБЛАЗН».

2.3 Анализ эффективности реализованных стратегий ООО «СОБЛАЗН».

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В ООО «СОБЛАЗН»

3.1 Внедрение сбалансированной системы показателей (BSC) в процесс разработки и реализации стратегии развития ООО «СОБЛАЗН».

3.2 Разработка и внедрение омниканальной модели продаж в ООО «СОБЛАЗН».

Основное содержание работы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам разработки и реализации стратегии развития организации. В ходе теоретического анализа уточнено, что стратегия развития представляет собой комплексный долгосрочный инструмент, направленный не просто на достижение текущих целей, а на формирование уникальной и устойчивой конкурентной позиции компании на рынке. Рассмотрена эволюция подходов к определению стратегии, а также подробно проанализированы различные виды стратегий — эталонные, конкурентные и функциональные. Такая классификация позволила отразить многомерность стратегического управления и в дальнейшем корректно идентифицировать тип стратегии,

фактически реализуемой в ООО «СОБЛАЗН». Далее установлено, что процесс стратегического управления представляет собой непрерывный и итерационный цикл, который включает этапы стратегического анализа, формулирования стратегии, её практической реализации, контроля и последующей корректировки. Данная теоретическая модель впоследствии послужила эталоном для диагностики реального состояния стратегического управления в исследуемой компании. Кроме того, выявлено, что методологический инструментарий строго дифференцирован по этапам стратегического цикла. Ключевым интегрирующим инструментом, способным связать все этапы в единую систему, определена сбалансированная система показателей, которая в дальнейшем была выбрана в качестве основы для совершенствования управления в компании.

Во второй главе проведен анализ существующей практики разработки и реализации стратегии в ООО «СОБЛАЗН». Вначале дана общая характеристика организации, из которой следует, что ООО «СОБЛАЗН» является устойчивым малым предприятием в сфере розничной торговли одеждой, демонстрирующим высокие показатели операционной эффективности. При этом диагностика по методологии Ицхака Адизеса показала, что организация находится на границе стадий жизненного цикла «Расцвет» и «Аристократизм», что подтверждает объективную необходимость стратегического обновления для предотвращения стагнации и потери динамики.

Во второй главе проведен комплексный анализ существующей практики разработки и реализации стратегии в ООО «СОБЛАЗН». Исследование выполнялось в три последовательных этапа: общая характеристика организации, анализ процесса разработки стратегии и анализ эффективности реализованных стратегий.

На первом этапе дана общая характеристика ООО «СОБЛАЗН». Установлено, что компания является устойчивым малым предприятием в сфере розничной торговли одеждой, демонстрирующим высокие показатели

операционной эффективности. По результатам диагностики с применением методологии Ицхака Адизеса выявлено, что организация находится на границе стадий жизненного цикла «Расцвет» и «Аристократизм». Данный вывод имеет ключевое значение, поскольку подтверждает объективную необходимость стратегического обновления компании для предотвращения стагнации, потери динамики и перехода к фазе старения. Компания обладает хорошей операционной базой, но без целенаправленной стратегии развития рискует утратить конкурентные позиции.

На втором этапе проведен анализ процесса разработки стратегии. С помощью PEST-анализа оценены макроэкономические факторы внешней среды: выявлены критические угрозы, прежде всего экономические факторы, связанные со снижением доходов населения и сжатием потребительского спроса, а также технологические вызовы, главным из которых является экспансия маркетплейсов, меняющая структуру рынка розничной торговли одеждой. Далее с помощью SWOT-анализа систематизированы сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Сравнительный конкурентный анализ (по модели пяти сил М. Портера) показал стратегическое отставание компании в развитии цифровых каналов продаж по сравнению с основными конкурентами: в то время как рыночные лидеры активно инвестируют в интернет-торговлю, мобильные приложения и присутствие на маркетплейсах, ООО «СОБЛАЗН» сохраняет приоритет исключительно офлайн-продаж. На основе проведенной диагностики сложившаяся модель разработки стратегии охарактеризована как «операционно-эффективная, но стратегически незавершенная». Установлено, что формализованный стратегический анализ (в виде регулярно обновляемых документов) и документированное стратегическое целеполагание в компании фактически отсутствуют. Решения принимаются ситуативно, под влиянием текущих операционных задач, без привязки к долгосрочным ориентирам.

На третьем этапе проведен анализ эффективности реализованных стратегий. Для объективной оценки использована система из шести критериев,

разработанная в первой главе: связь с системой планирования, баланс запаздывающих и опережающих индикаторов, регулярность и управленческий ритм, фокус на анализе причин, коммуникация и вовлечение персонала, ориентация на адаптацию. Результаты оценки показали фундаментальный дисбаланс в управлении компанией. При высокой тактической результативности, подтвержденной финансовыми показателями 2024 года (рост чистой прибыли на 2429% при росте выручки на 6%), стратегический процесс ООО «СОБЛАЗН» характеризуется либо нулевой, либо крайне низкой эффективностью по большинству критериев. Установлено, что в компании фактически реализуется пассивно-оборонительная стратегия, ориентированная на получение краткосрочной прибыли и минимизацию издержек. При этом полностью отсутствуют опережающие нефинансовые индикаторы: компания не измеряет лояльность клиентов (NPS), вовлеченность персонала (eNPS), долю рынка, узнаваемость бренда и эффективность цифровых каналов. Персонал полностью исключен из стратегического процесса, стратегия не коммуницируется сотрудникам, стратегический контроль не ведется как регулярная функция, а адаптация стратегии к изменениям внешней среды отсутствует. Ключевым стратегическим разрывом является критическое отставание в цифровизации: по сравнению с конкурентами, оценивающими свои цифровые каналы на 8–9 баллов из 10, ООО «СОБЛАЗН» получает оценку 1 балл, что при сохранении текущих подходов создает высокие риски потери рыночных позиций в среднесрочной перспективе.

Итоговый результат второй главы заключается в следующем: зафиксирован классический случай «тактического успеха при стратегической несостоятельности». ООО «СОБЛАЗН» демонстрирует хорошие текущие финансовые результаты, однако эти результаты достигнуты не за счет грамотной стратегии развития, а вследствие жесткой операционной оптимизации и благоприятной конъюнктуры. При этом компания не создает точек будущего роста, игнорирует ключевые технологические тренды

(цифровизацию, омниканальность, маркетплейсы), не инвестирует в бренд, персонал и клиентский опыт. Совокупность выявленных проблем — отсутствие формализованного стратегического планирования, дисбаланс финансовых и нефинансовых целей, нулевая адаптивность и цифровое отставание — обуславливает необходимость разработки формализованной стратегии развития, ориентированной на долгосрочную устойчивость. Инструментами, позволяющими устранить выявленные недостатки, выступают внедрение сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) для перехода к сбалансированному управлению по финансовым и нефинансовым индикаторам, а также разработка и внедрение омниканальной модели продаж для ликвидации критического отставания в цифровых каналах.

В третьей главе разработаны основные направления совершенствования разработки и реализации стратегии развития в ООО «СОБЛАЗН». Первое направление предполагает внедрение сбалансированной системы показателей. Предложена адаптированная для масштаба конкретной компании стратегическая карта, охватывающая четыре проекции: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и рост персонала. Для каждой проекции сформулированы ключевые показатели эффективности и установлены целевые значения. Разработана процедура каскадирования целей до уровня отдельных сотрудников. Прогнозная экономическая эффективность подтверждает целесообразность внедрения данной системы. Внедрение BSC позволяет создать замкнутый стратегический цикл и устранить существующий дисбаланс между финансовыми и нефинансовыми целями. Второе направление связано с разработкой и внедрением омниканальной модели продаж, направленной на ликвидацию выявленного цифрового отставания компании. Предложенная модель предусматривает полную интеграцию онлайн- и офлайн-каналов: маркетплейсов, собственного интернет-магазина, социальных сетей и физических торговых точек. Разработаны единые сценарии взаимодействия с клиентом, включающие единый каталог, трансграничную логистику и возможность возврата через

любой удобный канал. Кроме того, предложена модернизация системы мотивации персонала, увязывающая переменную часть оплаты труда с межканальными показателями продаж. Выполненные расчеты подтверждают рост ключевых финансовых показателей при реализации данного проекта.

Заключение. Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование, посвященное разработке стратегии развития ООО «СОБЛАЗН», позволило достичь поставленной цели и решить комплекс взаимосвязанных задач,

Для устранения выявленных проблем предложены два взаимосвязанных направления:

- внедрение BSC: адаптированная для масштаба компании система показателей позволяет создать замкнутый стратегический цикл и устранить дисбаланс между финансовыми и нефинансовыми целями. Прогнозная экономическая эффективность подтверждает целесообразность проекта;

- разработка омниканальной модели продаж: данная модель направлена на ликвидацию цифрового отставания и предусматривает интеграцию онлайн- и офлайн-каналов, а также модернизацию системы мотивации персонала. Расчеты подтверждают рост ключевых финансовых показателей при реализации данного проекта.

Таким образом, предложенные мероприятия находятся в неразрывном единстве: внедрение BSC создает современный управленческий контур, а омниканальная модель наполняет этот контур конкретным операционным содержанием. Реализация данных предложений позволит ООО «СОБЛАЗН» трансформировать бизнес-модель в соответствии с требованиями цифрового ритейла и обеспечить долгосрочную устойчивость компании.