

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ»)**

студентки 4 курса 421 группы  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль «Менеджмент организации»  
Экономического факультета

Мироновой Василисы Дмитриевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Д.И.Милованов  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л. И. Дорофеева  
инициалы, фамилия

Саратов 2023

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработка и реализация стратегии развития организации является единственным подходом прогнозирования будущих проблем предприятия и его возможностей.

Фундаментом управления развитием предприятия на долгосрочную перспективу является стратегия, которая способствует нахождению наиболее подходящих путей действия и уменьшает риск принятия ошибочного решения.

При разработке стратегии необходимо достичь наибольшей определенности, чтобы предприятие могло вовремя предвидеть изменения во внешней среде и реагировать на них моментально. Это подчеркивает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Четко сформулированная стратегия является основой для эффективного управления развитием организации. Главная цель стратегии заключается в успешной работе организации и удовлетворении потребностей всех вовлеченных лиц.

Для разработки стратегии предприятия требуются значительные затраты труда и времени со стороны сотрудников. Поэтому, стратегия обычно разрабатывается на несколько лет и конкретизируется в различных проектах, программах и практических действиях. Однако, такие затраты не позволяют часто изменять или серьезно корректировать стратегию.

Понимание стратегии развития организации является залогом успешного развития и стабильности. Оно зависит от уровня прозрачности рынка, желания владельцев разрабатывать и реализовывать бизнес-планы, а также умения специалистов-экспертов собирать и анализировать полученные данные. В процессе выполнения проектов, программ и практических действий стратегия реализуется и претворяется в жизнь.

Для успешного развития бизнеса в условиях динамичного и непредсказуемого рынка необходимо оперативно адаптироваться к происходящим изменениям. Для этого компания должна учитывать как свое

внутреннее состояние, так и влияние внешней среды. Разработка стратегии становится главной задачей планирования, так как она позволяет учесть приоритетные направления основной деятельности и принимать правильные решения.

**Разработанность проблемы в литературе** являются труды Айвазяна С.А., Балкиной Т.Д. Бгашева М.В., Дойль П., Емельяновой Е. А., Катаева Н. Н. Алексеева М.Ю., Бабичевой Ю.А , И. Ансофф, М. Портер, Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Зуб А.Т., Веснин В., Голубков Е.П., Райзберг Б., И.К. Ларионова и других авторов.

**Целью** выпускной квалификационной работы является исследование процесса разработки стратегии развития организации на примере ООО «Автомоторс Премиум».

Исходя из цели, необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить понятие, цели и значение разработки стратегии организации;
- рассмотреть классификацию стратегий организаций;
- рассмотреть методы разработки стратегии развития организации
- провести общую характеристику деятельности ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ»
- провести анализ типа стратегии и методов ее разработки в ООО "АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ
- выявить проблемы разработки стратегии в ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ»
- разработать проект по внедрению отдела продаж нового бренда «Geely»
- привести обоснование экономической эффективности внедрения мероприятия

**В 1 главе «Теоретические основы разработки стратегии развития организации»** автор выделил понятие, цели и значение разработки стратегии организации, рассмотрел классификацию стратегий

организаций, изучил методы разработки стратегии развития организации.

Стратегия - это емкое понятие, определяющее деятельность организации, направленную на получение планируемого результата, с учетом перспективы.

Стратегия развития организации учитывает особенности ее жизненного цикла и является моделью поведения на каждом этапе - начале, становлении, зрелости, спаде. Она определяет перспективные задачи и включает оценку результатов на сегодняшний день. Одной из характерных особенностей является использование положительного опыта и стабилизация достигнутой экономической эффективности. Стратегия развития регламентирует индивидуальные подходы и методики на каждом этапе жизненного цикла организации.

Первым шагом при разработке стратегии является анализ текущей ситуации. Необходимо изучить внутренние и внешние факторы, влияющие на организацию. Внутренний анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны компании, а также проанализировать производственные мощности и ресурсы. Внешний анализ включает в себя изучение рынка, конкурентов, новых технологий и законодательства.

После проведения анализа необходимо сформулировать миссию, цели и стратегические задачи компании. Миссия компании должна отображать ее основную цель и ценности. Цели должны быть конкретными, измеримыми и реалистичными. Стратегические задачи должны определять способы достижения поставленных целей.

Следующим шагом является выбор стратегии развития. Существует несколько типов стратегий, включая рост за счет расширения ассортимента, увеличения рынков сбыта, диверсификации

бизнеса и другие. Важно определить наиболее подходящую стратегию для конкретной организации, учитывая ее цели, ресурсы и особенности рынка.

Важным этапом является разработка плана действий. Он должен содержать конкретные шаги по реализации стратегии развития, с указанием сроков и ресурсов. Важно учитывать потенциальные риски и возможности, которые могут возникнуть на пути достижения поставленных целей.

Существует разнообразная классификация стратегии, которая определяет ее как условный норматив или канон в зависимости от многих аспектов, таких как цели, принципы, уровень развития и жизненные циклы, взаимодействие с внешней и внутренней средой, структурные особенности и виды деятельности. Однако, важно отметить, что стратегия должна быть гармоничной, не содержать взаимно несовместимых целей и политических приемов, быть осуществимой и предоставлять возможность приобретения и/или поддержания конкурентных преимуществ в выбранной сфере деятельности.

В разработке стратегии применяется множество методов, как классических, так и современных, предлагаемых исследователями. Модели Г.Стейнера, И.Ансоффа, К.Эндрюса и других школ используются для анализа. Основой всех методов являются принципы взаимосвязанных решений [3].

Согласно М.Портеру, современные методики анализа базируются на цепочке ценностей. Он устанавливает, что на каждом этапе создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителем.

Применение данных методик в первую очередь связано с стратегическим анализом организации.

**Во второй главе «Анализ разработки стратегии развития ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ»** автор проводит общую характеристику деятельности ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ», анализирует тип стратегии

и методы ее разработки в ООО "АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ", выявляет проблемы разработки стратегии в ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ».

Вид деятельности: Торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах (код по ОКВЭД 45.11.2)

ООО "АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ" в Саратове является малым предприятием, которое в соответствии с законодательством РФ имеет годовую выручку до 800 млн. руб. и численностью сотрудников до 100 человек. Основная цель компании заключается в том, чтобы предложенный сервис максимально соответствовал ожиданиям покупателя. Для достижения этой цели наши высококвалифицированные сотрудники вкладывают все свои усилия.

В автоцентре компании представлен полный ассортимент Land Rover моделей, производимых в соответствии с концепцией бренда. В продаже имеются последние образцы автомобилей, рекомендованных к продаже в России.

По рассчитанным показателям относительной ликвидности видно, что:

- коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормы и имеет тенденцию к снижению, а это свидетельствует о невозможности погашения текущих обязательств предприятия за счет денежных средств;

- коэффициент быстрой ликвидности в 2019 году был выше нормы, но к 2021 снизился на 0,53 и стал ниже нормы, это свидетельствует о невозможности погашения текущих обязательств за счет наличности и ожидаемых поступлений за отгруженную продукцию, имеет тенденцию к снижению;

- коэффициент текущей ликвидности находится выше норма на 0,1. Это означает, что предприятие в состоянии покрыть краткосрочные обязательства текущими активами.

Оценка финансового состояния организации будет неполной без анализа

финансовой устойчивости. Обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат. Для характеристики источников формирования запасов и затрат используется несколько показателей, которые отражают различные виды источников.

Из полученных данных видно, что финансовое состояние анализируемого предприятия относится к неустойчивому. Неустойчивое финансовое состояние, сопряженное с нарушением платежеспособности, при котором, тем не менее, сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторов и ускорения оборачиваемости запасов.

В ООО "АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ" клиентам доступны и сопутствующие услуги, такие как выгодные программы кредитования, лизинг, страхование, удаленное урегулирование убытков, установка дополнительного оборудования и охранных систем, тест-драйв, гарантийное и послегарантийное обслуживание.

К основным конкурентам ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» на рынке автодилеров г. Саратова можно отнести Hyundai «Агат», "Лексус – Саратов", "Тойота Центр Саратов", Mitsubishi Автомир Саратов, "Ауди Центр Саратов".

Учитывая, что ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» давно зарекомендовал себя на рынке автодилеров и занимает значительную долю рынка г. Саратова, предприятию необходимо сохранять свои устойчивые позиции на рынке, и поддерживать те сильные стороны, в которых ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» выигрывает больше всего.

Обобщая все вышесказанное можно сделать вывод о том, что развитие ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» спровоцировала явная стратегия диверсификации. Увеличение объемов продаж, ускорение сбыта продукции, широкий ассортимент все эти признаки относятся к данному типу стратегии.

С целью оценки эффективности текущего состояния разработки стратегии на предприятии был проведен анкетный опрос среди сотрудников ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ».

Данное исследование помогло выяснить основные цели стратегического управления в организации (табл. 8):

- 67,5% - обеспечение качественной работы по таким направлениям как  
Обслуживание клиентов;
- 46% респондентов считают, что основная цель деятельности
- получение прибыли и поднятие имиджа на рынке автомобилей,
- 32,4% - стать одним из лучших автосалоном в г. Саратов.

План работы ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» составлен в соответствии с общими целями и задачами, но есть все-таки недочеты в сроках реализации данного плана. Выявлено, что в ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» в целом на сегодняшний день система стратегического планирования нуждается в совершенстве: так считают 40,5% респондентов.

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что система стратегического планирования в ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» недостаточно эффективна и нуждается в корректировке, также как и стратегия развития организации.

**В третьей главе «Направления совершенствования разработки стратегии в ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ»** автором был разработан проект по внедрению отдела продаж нового бренда «Geely»

Как было отмечено во второй главе выпускной квалификационной работы, ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» реализует автомобили Land Rover на рынке г. Саратова и Саратовской области.

В рамках этого важно также предложить стратегию удержания позиций (оборонительная стратегия). Предприятие будет безусловным лидером или одним из лидеров на автомобильном рынке, а угрозой для него может быть

только усиление некоторых позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия предприятия, которое пребывает в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего состояния в большинстве своем с помощью дополнительных инвестиций.

В рамках разработки направлений по совершенствованию стратегического развития исследуемой организации было предложено, приобрести новый автомобильный китайский бренд «Geely».

Таким образом, организации предлагают расширить сегмент покупателей и получить дополнительную прибыль от реализации автомобилей и технического обслуживания. ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» уже имеет большую станцию технического обслуживания и тем самым имеет большой опыт работы, а так же организация имеет уже сформировавшийся имидж по техническому обслуживанию автомобилей Land Rover.

Целью создания отдела по продаже автомобилей марки «Geely», является укрепление позиции компании ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» на территории Саратовской области за счет расширения сегмента рынка и построения новой стратегии развития в связи с политической обстановкой введением санкций.

По итогам расчета эффективности создания нового отдела продаж марки Geely условно-годовая экономия составила 2 451 600 руб. Основными источниками обеспечения уровня годового экономического эффекта являются: рост производительности труда работника, он составил 24%, следовательно, и выработка увеличилась до 1 358 000 руб.; величины прибыли, полученная за счет роста объемов продаж составила 6 305 600 руб.

Фактором, отрицательно влияющим на расчетный годовой экономический эффект является увеличение фонда заработной платы на 5 % (576 000 руб.). Это обусловлено тем, что создание нового отдела требует дополнительного найма 3 рабочих.

Итак, в рамках разработки проекта по повышению конкурентоспособности организации (на примере ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ»), было определено и обосновано мероприятие по внедрению отдела продаж нового бренда.

Внедрение проектируемого мероприятия приведет не только к увеличению объема реализации продукции ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ», но также и к повышению лояльности со стороны клиентов и повышению репутации ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ», и принесет положительные результаты от внедрения новой стратегии развития (оборонительная стратегия).

Крупные фирмы на известных рынках часто применяют оборонительную стратегию. Однако, такой вид стратегии может быть опасен. Для ее успешной реализации необходимо уделить пристальное внимание развитию рынка автомобилей и действиям конкурентов. Если фирма не заметит активацию конкурентов, это может привести к снижению издержек и ухудшению ее позиций на рынке. В итоге, она может оказаться на грани краха и вынуждена будет покинуть рынок.

**В ЗАКЛЮЧЕНИИ.** В результате проведенного исследования в первом разделе были изучены понятие, цели и значение разработки стратегии организации. Четко сформулированная стратегия является основой для эффективного управления развитием организации, ее главная цель заключается в успешной работе и удовлетворении потребностей всех вовлеченных лиц.

Была рассмотрена классификация стратегий организаций. Существует разнообразная классификация стратегии, которая определяет ее как условный норматив или канон в зависимости от многих аспектов, таких как цели, принципы, уровень развития и жизненные циклы, взаимодействие с внешней и внутренней средой, структурные особенности и виды деятельности.

Было выявлено что, в разработке стратегии применяется множество методов, как классических, так и современных, предлагаемых исследователями. Модели Г.Стейнера, И.Ансоффа, К.Эндрюса и других школ используются для анализа. Основой всех методов являются принципы взаимосвязанных решений

После проведенного исследования можно сделать вывод, что разработка стратегии развития организации - это один из важнейших этапов, который позволяет определить цели и задачи, необходимые для успешной и эффективной работы компании. Она является базой для принятия решений и определения направлений деятельности организации на длительный период времени.

Во втором разделе проанализирована сервисная политика организации, осуществляющей дилерское представительство. Она руководствуется принципами и стандартами известного бренда автомобилей и предоставляет клиентам полный комплекс услуг по продаже, послепродажному обслуживанию и обмену автомобилей по системе tradein. Кроме того, клиентам дилерского центра доступны актуальные онлайн-сервисы.

Цель кадровой политики автосалона ООО "АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ" — разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержание оптимального численного и качественного состава персонала автосалона, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач по оказанию услуг в соответствии с производственным планом по возможности с меньшими затратами и привлечение клиентов за счет качественного, быстрого ремонта, улучшения технических характеристик автомобиля с применением современных рабочих технологий, новейших информационно-технологических разработок, высоких премиум качества продаж.

Анализ структуры активов показал, что оборотные активы являются основными, в то время как внеоборотные активы не играют значительной

роли. В пассивах преобладают заемные средства, что отрицательно сказывается на финансовой устойчивости и независимости предприятия. Низкие показатели ликвидности указывают на то, что предприятие не является ликвидным. Однако, анализ эффективности работы сервисной службы показал положительную динамику по всем показателям, что позволяет сделать вывод о повышении ее эффективности.

Результаты проведенного исследования показали, что система стратегического планирования в ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ» недостаточно эффективна и нуждается в корректировке, так же как и стратегия развития организации.

В разделе номер три были разработаны рекомендации по переориентации предприятия на новый рынок и введению отдела продаж новой марки автомобиля.

При создании отдела продаж в организации появится три рабочих места. Прирост прибыли организации составляет 1 000 000 рублей от продажи автомобилей. Увеличение объема выполняемых работ станции технического обслуживания на 2/5 ведет к увеличению условной прибыли более чем на 40%, что составляет 2 500 000 рублей.

Внедрение проектируемого мероприятия приведет не только к увеличению объема реализации продукции ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ», но также и к повышению лояльности со стороны клиентов и повышению репутации ООО «АВТОМОТОРС ПРЕМИУМ», и принесет положительные результаты от внедрения новой стратегии развития (оборонительная стратегия).

Если оценить эффективность предложенных мероприятий, то можно сделать вывод о том, что они помогут улучшить стратегию развития организации. В связи с этим, их можно рекомендовать к внедрению.