

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СПЕЦСТАНДАРТ»»**

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Дронь Виолетты Максимовны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2023 г.

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Стратегическое планирование необходимо в деятельности любой организации для обеспечения долговременности и эффективности ее существования. Но для того, чтобы грамотно построить систему планирования на долгосрочный период, необходимо владеть теоретической базой, знаниями о целях, методах стратегического планирования. В этом состоит актуальность темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Данный вопрос рассматривался отечественными учеными лишь время от времени периодом до девяностых годов прошлого века такими экономистами, как Виханский О. С., Гусев Ю. С., Болотина С. П. и др. С начала XXI века такие ученые как Мясоедова Л. В., Ляско В. И., Васильева Е. С., Лобанова Т. П. и др. привнесли в тему стратегического планирования значимый вклад в период нового времени, а также этот вклад продолжается и в наши дни. Актуальность темы выпускной квалификационной работы и степень ее разработанности позволяют сформулировать **проблему**. Она заключается в необходимости обеспечения эффективного применения методов ведения стратегического планирования в лице каждого предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование стратегического планирования на примере деятельности ООО «Спецстандарт».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи**: раскрыть понятие и цели стратегического планирования; изучить этапы и методы стратегического планирования в организации; изложить общую характеристику деятельности общества с ограниченной ответственностью «Спецстандарт», проанализировав этапы и методы данной организации; рассказать о направлениях совершенствования стратегического планирования «Повышение эффективности работы отделов HR и СМК» и «Наём менеджера по стратегическому планированию предприятия».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх разделов, заключения и списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы стратегического планирования деятельности организации» автором раскрываются понятие, цели, этапы и методы стратегического планирования в организации.

Методы стратегического планирования – это варианты инструментов анализа и выявления основных составляющих: целей и задач предприятия, а точнее, его деятельности. Применение разных методов стратегического планирования – это процесс выбора и реализации методов, наиболее оптимальных для конкретного случая.

Выделяют восемь основных методов стратегического планирования: SWOT-анализ, «Дерево целей», Матрицы БКГ, Мак-Кинси, Ансоффа, методы SADT и IDEF0, Анализ пяти сил Портера. Метод SWOT-анализа подразумевает определение уровня эффективности деятельности компании на внешнем рынке среди компаний-конкурентов. Метод «Дерева целей» предполагает дифференциацию глобальной цели на более мелкие, которые, в свою очередь, дифференцируются на более мелкие подзадачи. Метод матрицы БКГ применяется для выявления самых удачных и менее ликвидных товаров или отделов компании. Метод матрицы Мак-Кинси представляет собой улучшенную вариацию матрицы БКГ, но которая допускает более плавающее финансирование проводимой стратегии. Метод матрицы И. Ансоффа представляет собой поле координат, на котором, при расстановке продукции компании (по горизонтали) и рынков, на которых присутствует компания (по вертикали), удастся выяснить востребованность в частоте обновляемого ассортимента продукции компании. С помощью метода SADT определяется функциональное устройство объекта (связь между совершаемыми им действиями и анализ самих действий). Метод IDEF0 (как продолжение предыдущего метода) исследует логическую связь работ, но не их временную последовательность. Анализ пяти сил Портера предполагает, что существует

пять драйверов, помогающие потенциальный уровень прибыли данного предприятия на рынке. Каждая сила в модели Портера представляет отдельный уровень конкурентоспособности продукта: рыночные власти покупателей и поставщиков, угроза вторжения новых конкурентов, опасность появления товаров-заменителей и уровень конкурентной борьбы.

Связь методов стратегического планирования друг с другом дает возможность не только выбрать один из методов для составления плана действий с текущим предприятием, но и компоновать их для более полной картины деятельности самого предприятия.

В главе 2 «Анализ стратегического планирования в ООО «Спецстандарт» автор дает общую характеристику деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Спецстандарт», проводит анализ этапов и методов стратегического планирования на примере данной организации.

ООО «Спецстандарт» было основано в 2009 году. Целью создания предприятия является производство, выполнение работ и оказание услуг для удовлетворения потребностей компаний по добыче и переработке нефтегазового сырья, а также для получения прибыли от данной деятельности развитие нефтегазодобывающей сферы на рынке РФ и стран СНГ путем инновационных разработок блочно-комплектного оборудования.

В настоящее время ООО «Спецстандарт» включает в себя одну производственную площадку и три офиса на территории города Саратова. В настоящее время ООО «Спецстандарт» включает в себя одну производственную площадку и три офиса на территории города Саратова. На площадках ООО «Спецстандарт» ежедневно трудятся более ста восьмидесяти сотрудников, начиная от рядовых работников в цеху и заканчивая дирекцией. Каждый сотрудник имеет требуемый уровень образования и квалификацию; в случае необходимости в повышении квалификации компания дает возможность сотруднику это исполнить.

Организационная структура предприятия линейно-функциональная.

Возглавляет структуру генеральный директор, после которого следует заместитель генерального директора на одном уровне с директорами департаментов предприятия. У компании два бенефициара, одним из которых является сам генеральный директор.

Выручка Общества за 2021 год составила 336 623 тыс рублей, что в 1,3 раза больше (выручка за 2020 год составляет 259 613 тыс рублей), чем в 2020 г. Это связано с увеличением штата компании (больше количество сотрудников – оперативнее работы с заказами, а значит, больше прибыль), с развитием в компании регламента по работе в «Битрикс 24» (сотрудники стали работать с задачами по проектам в специальном сервисе, по которому легче отследить работу сотрудников и их загруженность, для руководителей отделов, а самим сотрудникам проще ориентироваться в потоке задач и расставлять приоритеты в выполнении задач для сдачи их в срок).

Увеличение выручки ООО «Спецстандарт» можно объяснить тем, что компания в 2021 году сделала большой рывок в развитии деятельности компании. Однако есть предположение, что выручка за 2020 год могла быть выше и составлять выручку, равную выручке за 2021 год, но главным фактором (который не допустил альтернативного развития событий) стала пандемия COVID-19, которая задела весь мир. За 2021 год ООО «Спецстандарт» выполнило большое количество проектов, а также решило поучаствовать в гранте на госсубсидии по проекту развития внутреннего рынка.

Миссия компании (являющаяся первым этапом стратегического планирования компании) звучит как «Мы формируем будущее промышленности для улучшения качества жизни». Продолжением миссии выделены следующие ценности компании:

1. Уважение к сотруднику и клиенту;
2. Непрерывное развитие;
3. Надежность и безопасность;
4. Эффективность;
5. Работа на качество.

У организации на данный момент несколько глобальных целей:

- Добиться минимального годового оборота в 1 млрд рублей;
- Создать объемную базу разработок, эксклюзивную на рынке России и стран СНГ;
- Разработать и реализовать систему взаимодействия коллектива организации для непрерывной и оперативной работы организации за 5 лет.
- Наладить связи на мировом экономическом рынке вопреки внешней политико-экономической ситуации.

Вторым этапом планирования является стратегический анализ в формате SWOT-анализа. Компанией был выбран вариант интенсивного роста стратегии, который подразумевает: глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка и совершенствование товара.

Преимуществами предприятия являются: тесное сотрудничество с крупными федеральными компаниями; договоренность с заказчиками о предоплате; наличие системы аттестации сотрудников производства, а также повышение квалификации в коммерческом отделе.

Недостатками предприятия являются: разобщенность сотрудников в процессе рабочей деятельности; нерегулярная поставка сырья на производственную площадку; недостаточный контроль за работой поставщиков; отсутствие должного внимания на психосоциальную обстановку в коллективе; отсутствие работы с кадрами по планированию.

Изучив внутреннюю среду компании, автор сделал несколько выводов: так как ООО «Спецстандарт» уделяет большую часть контролю качества производимого оборудования, среди заказчиков значимую часть заказчиков занимают госкорпорации; специфика производимого оборудования дает возможность устанавливать высокую наценку для получения «финансовой подушки» на этапе проектирования и изготовления оборудования; сфера, в которой находится ООО «Спецстандарт», требует высокого уровня репутации, которую и имеет предприятие; методы рекламы (которыми пользуется

предприятие) положительно сказываются на предприятии; сфера деятельности ООО «Спецстандарт» требует высокий уровень издержек, который контролируется в должном количестве; компания ведет оптимизацию своей деятельности, что ведет к уменьшению затрат и представляет собой экологическую осознанность.

Изучив внешнюю среду компании, автор сделал несколько выводов: политико-экономическая ситуация в стране и мире в целом пошатнула бесперебойную работу предприятия; рынок производимой предприятием продукции имеет узконаправленную сферу, что является предпосылкой к скрупулезной работе с проектами.

Выявленные автором недостатки приводят к выводу, что ООО «Спецстандарт» не ведет работу в развитии системы управления трудовыми, информационными и финансовыми потоками. Также сотрудники не чувствуют ответственности за причастность к ведению проектов. Из вышеуказанного следует, что у компании отсутствует разработанная система мотивации сотрудника. Из данного вывода автором было выявлено пять проблем, тесно связанных друг с другом: отсутствие развитого HR-отдела; отсутствие системы мотивации сотрудников; недостаточный объем регламентирующих документов; отсутствие внутреннего контроля сотрудников; отсутствие системы удержания сотрудников.

В главе 3 «Направления совершенствования стратегического планирования деятельности ООО «Спецстандарт» автор обосновывает основные направления совершенствования стратегического планирования деятельности предприятия.

Направление повышения эффективности работы отделов HR и СМК подразумевает поиск и решение проблем и недочетов, мешающих качественной работе сотрудников предприятия.

Со стороны HR-отдела это:

- сбор и анализ данных по работе сотрудников и отделов в целом;
- выявление сильных и слабых сторон каждого отдела и

сотрудников в частности;

- составление плана мероприятий по исправлению недочетов и укреплению сильных сторон предприятия.

Под составлением плана мероприятий по исправлению недочетов и укреплению сильных сторон данного предприятия автор подразумевает увеличение штата сотрудников и/или возможную реструктуризацию (иными словами, перевод сотрудника на другую должность и/или в другой отдел), а также выявление текучки кадров в предприятии путем возможного нахождения переработок сотрудников; исправление отсутствия мотивации сотрудника (как отдельной единицы) при оперативной и качественной работе (путем своевременного премирования и разработки системы KPI для каждого отдела). В частности, взаимодействие HRD с отделами предприятия выступает в роли «подушки безопасности», которое минимизирует текучку кадров (и обращение к аутсорсингу) путем разработки системы мотивации штатных рекрутеров.

Со стороны СМК-отдела:

- подробная и полная библиотека регламентов и должностных инструкций;
- контроль надлежащей актуальной информации в данной библиотеке.

Направление найма менеджера по стратегическому планированию подразумевает делегирование части полномочий в сфере стратегического планирования с генерального директора на специалиста, курирующего данную тему, то есть специалиста.

Менеджер ведет анализ работы всей компании, выявляя слабые стороны компании, требуемые в их укреплении. При помощи коммуникации и аналитики деятельности организации менеджер, понимая всю картину предприятия изнутри, может подробно расписать всю проблематику предприятия, а также предоставить план действий с его сроками и затратами, подкрепляя аргументами, почему необходимо вести именно такую стратегию

развития предприятия. Достижение развития возможно при ведении анализа, организации всевозможных мероприятий, при помощи которых есть шанс наладить качественный и своевременный процесс развития, выбрав подходящую стратегию роста.

При выборе стратегии интенсивного роста предприятия менеджер обращает внимание на вопросы глубокого внедрения на рынке, расширения границ рынка, совершенствования товара. Используя стратегию интенсивного роста, менеджер ставит перед собой цель развить уровень компании по максимуму, параллельно увеличивая свой авторитет на расширенной площади рынка и стремясь к непрерывному потоку прибыли.

При выборе стратегии интеграционного роста предприятия менеджер обращает внимание на вопросы регрессивной, прогрессивной и горизонтальной интеграции. Используя стратегию интеграционного роста, менеджер приводит компанию к синергии между компаниями, объединившимися в один кластер.

При выборе стратегии диверсификационного роста предприятия менеджер обращает внимание на вопросы концентрической, горизонтальной и конгломеративной диверсификации. Используя стратегию диверсификационного роста, менеджер находит баланс между увеличением ассортимента товара, изготавливаемого данным предприятием, и поддержанием качественной и количественной конкурентоспособности на рынке актуального направления для компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Этап стратегического планирования необходим предприятию для глубокого анализа деятельности самого предприятия и назначения курса реализации поставленных целей перед компанией менеджером.

Выбрав подходящую для компании стратегию, менеджер прокладывает маршрут к достижению таких немаловажных факторов, как: авторитет перед компаниями-конкурентами; налаженную систему управления;

стабильно увеличивающаяся прибыль и оптимизированные затраты; ресурсы (в особенности, кадровые).

ООО «Спецстандарт» действует с 14.09.2009 г. Основным видом деятельности предприятия является разработка и изготовление по собственной проектной документации блочно-комплектного оборудования, а также сопутствующие комплектующие к нему; дополнительно компания предлагает услуги монтажа и пусконаладки предлагаемого оборудования.

За период 2019-2021 гг автором было выявлено динамичное увеличение выручки и прибыли соответственно. На данный рост повлияло налаживание бизнес-процессов в компании, приведение их к системе.

По итогам SWOT-анализа были сделаны следующие выводы: у предприятия крупные постоянные заказчики в лице федеральных именитых фирм; ОТК и отдел охраны труда контролируют уровень аттестации сотрудников и актуальность сертификации оборудования; в организации присутствует неслаженная (или не приведенная к требуемой системе) передача данных по проектам; отсутствует собственная методика отбора персонала и планирования работ по работе с кадрами, а периода адаптации нет как такового; уделяется не в должной мере внимание управлению социальной и психологической обстановки в коллективе.

Для налаживания работы стратегического планирования предлагается два направления: а) повышение эффективности работы отделов HR и СМК; б) наём менеджера по стратегическому планированию предприятия.

При выборе первого направления компания придет к налаживанию и приведению в требуемое состояние, которое может послужить фундаментом для начала составления стратегического бизнес-плана. На данном этапе фирма избавится от проблем текучки кадров и недостатка регламентирующей документации, что позволит позже начать вести стратегическое планирование самостоятельно.

При выборе второго направления компания обретет куратора в таком крупном проекте, как сама компания. Лицо, имеющее необходимый опыт и

знания в лице менеджера, сможет выбрать стратегию развития данного предприятия, составить план и реализовать его и презентовать (правильно и профессионально) свой план работ «первому лицу» предприятия, выявить цели в развитии предприятия, которые видит актуальными само генеральное лицо. Менеджер, методом расчетов и прогнозов, сможет доказать сроки и окупаемость данного «проекта» для генерального лица.