

УДК 338.2

## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Игольникова И.В., Васин С.В.

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, г. Брянск

В данной статье рассматривается роль стратегического управления в финансово-хозяйственной деятельности организации. На примере компании ООО «Данила-Мастер» демонстрируется, какова роль стратегического управления в финансово-хозяйственной деятельности организации. Обсуждаются ключевые аспекты стратегии предприятия, такие как комплекс действий, цели и рыночная позиция. Важность системного подхода к стратегическому управлению подчеркивается через анализ взаимосвязанных компонентов и ключевых этапов процесса, включая анализ среды, формулирование целей и реализацию стратегий.

*Ключевые слова:* Стратегическое управление, роль стратегического управления, конкурентное преимущество, SWOT-анализ, адаптация, долгосрочные цели, рынок строительных услуг.

DOI 10.22281/2542-1697-2024-03-04-15-21

Стратегическое управление как область менеджмента возникло во второй половине XX века в ответ на растущий интерес к бизнес-управлению и потребность в создании конкурентных преимуществ. Новаторские решения и нестандартные подходы, противоречащие традиционным методам, становятся ключевыми для выделения компаний среди соперников. Эффективное управление фокусируется на интересах, что способствует развитию управленческих практик. Реализация стратегии создает условия для достижения поставленных целей, однако многие организации сталкиваются с трудностями из-за неверного анализа или изменений во внешней среде. Основная задача заключается в подготовке к успешной реализации стратегии и необходимым стратегическим преобразованиям [1, с.14].

Стратегическое управление является важным элементом финансово-хозяйственной деятельности любой организации и может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле. В узком понимании управление представляет собой процесс, в котором один субъект влияет на другой с целью побудить его к определенным действиям для достижения заранее установленных целей. В идеальных условиях эти цели могут совпадать, что создает гармонию между интересами управляющего и управляемого.

В более широком смысле управление охватывает гораздо больший спектр действий и процессов. Оно не ограничивается только воздействием, но также включает в себя подготовку, контроль за действиями объекта управления и анализ полученных результатов. Это подразумевает, что управление является непрерывным процессом (рис. 1), который начинается с установления взаимосвязей между субъектом и объектом и продолжается на протяжении всего взаимодействия, завершаясь лишь с его окончанием.

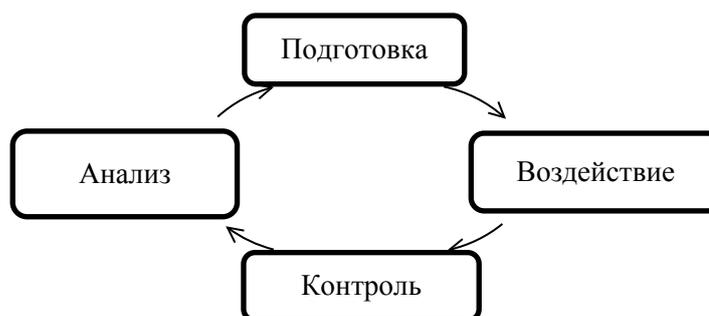


Рисунок 1 – Процесс управления [2, с.6]

Стратегическое управление выполняет несколько основных функций, которые способствуют достижению долгосрочных целей организаций и их адаптации к изменениям во внешней среде. Ключевыми функциями стратегического управления являются:

1. Анализ внешней и внутренней среды: Оценка факторов, влияющих на организацию, включая рыночные условия, конкуренцию, экономические тенденции, а также внутренние ресурсы и возможности.

2. Формулирование стратегии: Определение долгосрочных целей и выбор путей для их достижения, включая разработку бизнес-моделей, конкурентных стратегий и планов действий.

3. Реализация стратегии: Превращение разработанных стратегий в конкретные действия и проекты, что включает распределение ресурсов, организацию процессов и управление изменениями.

4. Контроль и оценка результатов: Мониторинг выполнения стратегий и оценка их эффективности, что позволяет выявлять отклонения от плана и вносить необходимые изменения.

5. Корректировка стратегии: На основе анализа результатов и изменений во внешней среде стратегическое управление должно быть гибким и готовым адаптировать стратегию для достижения поставленных целей.

6. Коммуникация и вовлечение: Обеспечение понимания стратегии среди сотрудников и заинтересованных сторон, а также их активное участие в процессе реализации стратегии.

Эти функции взаимосвязаны и помогают организации оставаться конкурентоспособной и успешно развиваться в условиях динамичного рынка. [3, с.19].

Роль стратегического анализа в финансово-хозяйственной деятельности среды состоит в том, чтобы выявить сильные и слабые стороны во внешней и внутренней среде, обеспечивая практическую помощь руководителю, способствуя достижению ее целей и задач.

Важным этапом является анализ внешней и внутренней среды, который включает изучение факторов, влияющих на деятельность предприятия. Внешняя среда анализируется через рыночные тенденции, конкурентную среду и экономические, политические, социальные и технологические факторы для выявления возможностей и угроз. Внутренний анализ сосредоточен на ресурсах и возможностях предприятия с использованием SWOT-анализ.

SWOT означает выявление сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон организации, а также определение возможностей (Opportunities) и угроз (Threats), с которыми компания сталкивается на рынке, он применяется в различных секторах экономики. Эффективным способом сравнения этих аспектов является SWOT-матрица 2x2, которая помогает оценить конкурентную позицию компании и необходимость стратегических изменений.

Для демонстрации значимости стратегического управления рассмотрим компанию ООО «Данила-Мастер», расположенную в Брянской области. Она применяет стратегическое управление для достижения успеха на рынке строительных услуг, разрабатывая направления под руководством директора и используя проектный подход. SWOT-анализ помогает определить текущую позицию на рынке, выявить направления для развития и повысить конкурентоспособность, а также оптимизировать маркетинг и принимать ключевые решения о смене направления, ребрендинге и запуске новых продуктов.

Преимуществами SWOT-анализа является:

~ Адаптироваться: оценить актуальность продуктов и услуг на рынке.

~ Подвести итоги: понять развитие компании за определенный период.

~ Определить вызовы: выявить точки роста и внутренние сложности.

~ Оценить риски: анализировать риски при запуске новых продуктов и учитывать требования рынка [5].

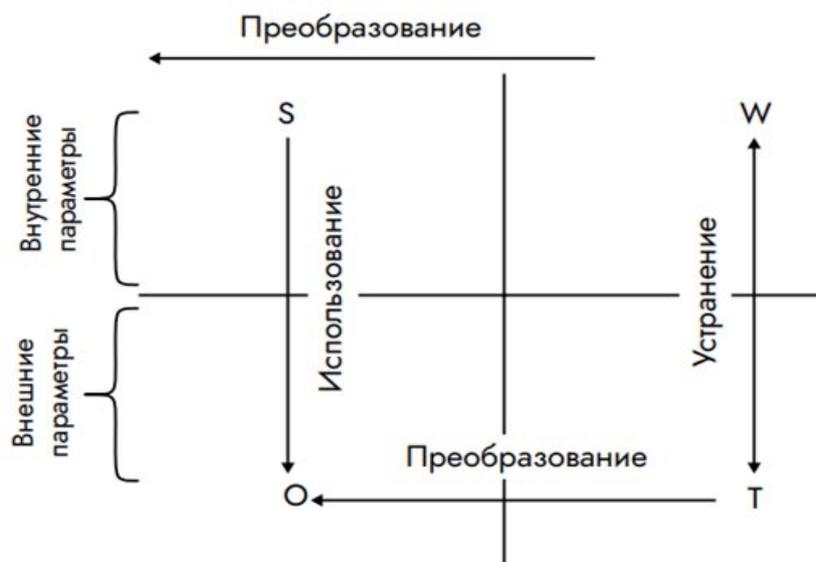


Рисунок 2 - Структура SWOT-анализа [4, с.7]

Анализ финансовых результатов ООО «Данила-Мастер» за 2021-2023 годы показывает значительные изменения (табл. 1). В 2021 году выручка составила 62 084 тыс. руб., в 2022 году увеличилась до 152 896 тыс. руб. (рост на 145%), но в 2023 году снизилась до 104 019 тыс. руб. (уменьшение на 32%). Расходы в 2021 году составили 48 495 тыс. руб., в 2022 году возросли до 114 380 тыс. руб. (рост на 136%), а в 2023 году снизились до 84 425 тыс. руб. (уменьшение на 26%). Чистая прибыль в 2021 году составила 12 169 тыс. руб., в 2022 году возросла до 36 124 тыс. руб. (увеличение на 197%), но в 2023 году снизилась до 17 224 тыс. руб. (уменьшение на 52%).

Таблица 1 – Финансовые результаты ООО «Данила-Мастер», тыс. руб.

Наименование показателя	Год		
	2021	2022	2023
Выручка	62 084	152 896	104 019
Расходы по обычной деятельности	48 495	114 380	84 425
Прочие доходы	0	2 440	444
Прочие расходы	196	170	(810)
Налоги на прибыль (доходы)	1 224	4 662	2 004
Чистая прибыль (убыток)	12 169	36 124	17 224

С 2022 года в ООО «Данила-Мастер» была внедрена стратегическая модель управления, что оказало значительное влияние на финансовые результаты компании. Увеличение выручки на 90 812 тыс. руб. в 2022 году по сравнению с 2021 годом стало результатом нескольких управленческих решений: была проведена оптимизация бизнес-процессов, что позволило сократить время выполнения проектов и повысить их качество, привлекая новых клиентов и увеличивая объем заказов. Компания расширила ассортимент услуг, что способствовало росту выручки и улучшению конкурентоспособности. Активное сотрудничество с партнерами и поставщиками также сыграло важную роль в увеличении выручки. Установление выгодных контрактов с ключевыми поставщиками позволило снизить издержки и предложить более конкурентоспособные цены на услуги, что привлекло больше клиентов. Улучшение маркетинговой стратегии: активное продвижение услуг с помощью рекламы помогло привлечь больше клиентов и повысить узнаваемость бренда. Инвестиции в обучение персонала способствовали повышению квалификации сотрудников, улучшая качество обслуживания и уровень доверия со стороны клиентов. Эффективное

управление расходами позволило компании сохранить высокую чистую прибыль, несмотря на увеличение затрат в 2022 году.

Таким образом, стратегическое управление способствует активному формированию и реализации долгосрочных целей, а также принятию обоснованных решений на основе анализа рыночной ситуации и внутренних ресурсов. Оно создает условия для устойчивого роста и развития бизнеса. Такой подход позволяет компаниям не только увеличить свои доходы и прибыль, но и заложить прочный фундамент для успешного функционирования на рынке в будущем.

Эффективный руководитель, который стремится сохранить и развить свое предприятие, должен уметь оперативно реагировать на различные факторы, как внешние, так и внутренние. Это включает не только мониторинг рыночных трендов, конкурентов и экономической ситуации, но и анализ внутренних процессов, организационной структуры и текущей деятельности компании.

Изменения могут касаться различных аспектов работы предприятия. Например, это может быть связано с реорганизацией структуры, когда необходимо пересмотреть роли и обязанности сотрудников для повышения эффективности работы. Также изменения могут затрагивать текущую деятельность, включая производственные процессы, маркетинговые стратегии и взаимодействие с клиентами [7].

Стратегическое управление в ООО "Данила-Мастер" направлено на достижение устойчивого конкурентного преимущества на рынке строительных услуг. Компания использует различные инструменты стратегического управления, включая SWOT-анализ, проектный подход и мониторинг внешней среды. Это позволяет адаптироваться к изменениям и эффективно реагировать на вызовы.

ООО "Данила-Мастер" в основном использует стратегию дифференциации, стремясь выделиться на фоне конкурентов благодаря высокому качеству услуг, гибкости в работе с клиентами и персонализированному подходу. Также наблюдается элемент стратегии фокусирования на определенных сегментах рынка, таких как государственные закупки и крупные корпоративные клиенты.

Сильными сторонами стратегического управления является:

1. Дифференциация управленческих процессов: Дифференциация позволяет компании повысить эффективность, а также снизить управленческие издержки.
2. Гибкость и адаптивность: Способность быстро реагировать на изменения в спросе и условиях рынка, что особенно важно в строительной отрасли.
3. Создание репутации: Успешное выполнение проектов способствует укреплению имиджа компании как надежного партнера.
4. Оптимизация ресурсов: Регулярный SWOT-анализ помогает выявлять внутренние слабости и возможности, что способствует более эффективному распределению ресурсов и избеганию излишних затрат.
5. Конкурентоспособность: Наличие квалифицированного персонала и широкий спектр предлагаемых услуг позволяет компании выделяться на фоне конкурентов.
6. Финансовая стабильность: Эффективное управление финансами помогает сохранять прибыльность даже в условиях экономической нестабильности, что важно для долгосрочного роста и инвестиций в новые проекты.

Однако у стратегического управления есть и минусы:

1. Высокая конкуренция: Существующие игроки на рынке имеют устоявшиеся позиции, что создает дополнительные вызовы для компании в борьбе за клиентов. Это требует значительных усилий для создания уникального предложения и повышения качества услуг.
2. Зависимость от внешней среды: Политические и экономические факторы могут негативно влиять на деятельность компании. Например, изменения в законодательстве или колебания цен на строительные материалы могут затруднить выполнение проектов и снизить прибыльность.

3. Высокие затраты: Поддержание высокого качества услуг требует значительных инвестиций в обучение персонала и оборудование.

4. Ограниченная клиентская база: Фокус на определенных сегментах может привести к риску зависимости от ограниченного числа клиентов.

Стратегическое управление позволяет эффективно реагировать на изменения в рыночной среде. Внутренние процессы оптимизируются, что повышает общую эффективность работы и позволяет лучше справляться с вызовами. Например, улучшение финансового управления и развитие партнерских отношений способствует укреплению репутации компании и повышению ее конкурентоспособности.

С точки зрения внешней среды, стратегическое управление помогает компании анализировать рыночные условия и конкурентов, выявляя возможности для роста и угрозы, которые могут возникнуть. Это позволяет более точно планировать действия и минимизировать риски, связанные с изменениями в экономике и политике.

Стратегия дифференциации помогает компании выделяться на фоне конкурентов, но также требует постоянного мониторинга рынка для адаптации к изменениям.

С учетом растущего интереса к экологически чистым материалам и современным технологиям, компания должна быть готова к внедрению новых решений.

Стратегическое управление в ООО «Данила-Мастер» демонстрирует, как компания может адаптироваться к динамичным условиям рынка, используя стратегический подход к управлению и SWOT-анализ. Несмотря на существующие вызовы, такие как высокая конкуренция и зависимость от внешних факторов, компания имеет все шансы на устойчивое развитие, если будет продолжать оптимизировать свои процессы и активно работать над устранением слабостей.

С точки зрения внутренней среды, культура и ценности компании играют важную роль: стратегия высококачественного обслуживания формирует корпоративную культуру, ориентированную на клиента и постоянное улучшение. Квалифицированный персонал является ключевым активом, и компания должна инвестировать в его развитие и обучение. Оптимизация внутренних процессов позволяет уменьшить затраты и повысить эффективность работы.

Роль стратегического управления в финансово-хозяйственной деятельности организации заключается в том, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость компании. Стратегическое управление помогает адаптироваться к изменениям в окружающей среде, что позволяет сохранять конкурентоспособность и устойчивость даже в условиях нестабильности. Способствует оптимизации использования ресурсов, что включает эффективное распределение средств и минимизацию затрат, что в свою очередь повышает рентабельность. Стратегическое управление формирует четкое видение и цели, что способствует более целенаправленному движению компании и мотивации сотрудников.

Анализ внешней среды и внутреннего состояния компании помогает выявлять потенциальные риски и разрабатывать стратегии для их минимизации, что особенно актуально в условиях неопределенности. Благодаря стратегическому управлению организации могут не только адаптироваться к изменениям, но и предвосхитить рыночные тренды, что подтверждает важность данного инструмента для достижения долгосрочного успеха.

Таким образом, стратегическое управление является ключевым элементом для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости компании на рынке. Оно формирует основу для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных целей, что наглядно демонстрирует успешная деятельность организаций, применяющих данный подход.

#### **Список использованных источников**

1. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. - (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2929-4. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL:

<https://urait.ru/bcode/508941>.

2. Емельянова Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е.А. Емельянова. - 2-е изд., доп. - Томск: Эль Контент, 2015. - 114 с.

3. Дубровина Н. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. - Самара: Издательство Самарского университета, 2022. - 80 с.

4. Катъкало, В.С. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» / В.С. Катъкало, А.С. Веселова, С.В. Смелцова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». - М.: Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. - 68 с.

5. Что такое SWOT-анализ и зачем он нужен бизнесу. – Режим доступа : свободный. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/shto-takoe-swot-analiz/>

6. Ресурс БФО. – Режим доступа : свободный. – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/9528817>

7. Роль стратегического менеджмента. – Режим доступа : свободный. – URL: [https://spravochnick.ru/strategicheskiy\\_menedzhment/rol\\_strategicheskogo\\_menedzhmenta/?ysclid=m2m6mtv0ht361440091#etapy-strategicheskogo-upravleniya](https://spravochnick.ru/strategicheskiy_menedzhment/rol_strategicheskogo_menedzhmenta/?ysclid=m2m6mtv0ht361440091#etapy-strategicheskogo-upravleniya)

### Сведения об авторах

Игольникова Инна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. Адрес: 241036, Россия, г. Брянск, ул. Бежицкая, 14. E-mail: [inna-gukova@mail.ru](mailto:inna-gukova@mail.ru)

Васин Сергей Витальевич – студент 3 курса направления подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) Цифровая экономика и региональное управление Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского. Адрес: 241036, Россия, г. Брянск, ул. Бежицкая, 14. E-mail: [toxicH3@gmail.com](mailto:toxicH3@gmail.com)

**UDC 338.2**

## THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

Igolnikova I.V., Vasin S.V.

Bryansk State Academician I.G. Petrovski University, Bryansk

This article examines the role of strategic management in the financial and economic activities of the organization. The example of the company ООО "Danila-Master" demonstrates the role of strategic management in the financial and economic activities of the organization. Key aspects of the enterprise strategy are discussed, such as a set of actions, goals and market position. The importance of a systems approach to strategic management is emphasized through the analysis of interrelated components and key stages of the process, including environmental analysis, goal formulation, and strategy implementation.

*Keywords: Strategic management, role of strategic management, competitive advantage, SWOT analysis, adaptation, long-term goals, construction services market.*

### References

1. Litvak, B. G. Strategic management : a textbook for bachelors / B. G. Litvak. - Moscow : Yurait Publishing House, 2022. - 507 p. - (Bachelor's degree. Academic course). - ISBN 978-5-9916-2929-4. - Text : electronic // Yurayt Educational platform [website]. - URL: <https://urait.ru/bcode/508941>

2. Yemelyanova E. A. Strategic management: a textbook / E. A. Yemelyanova. - 2nd ed., add. Tomsk: El Content, 2015. 114 p.

3. Dubrovina N. A. Strategic management: a textbook / N.A. Dubrovina, Yu.I. Ryzazheva. -

Samara: Samara University Press, 2022. - 80 p.

4. Katkalo, V.S. Methodological guidelines for the preparation of the course project "SWOT analysis" / V.S. Katkalo, A.S. Veselova, S.V. Smeltsova; Nats. research. Higher School of Economics, Moscow, Higher School of Business, Higher School of Economics, 2021. - 68 p.

5. What is SWOT analysis and why does business need it? – Access mode : free. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/shto-takoe-swot-analiz/>

6. BFO resource. – Access mode : free. – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/9528817>

7. The role of strategic management. – Access mode : free. – URL: [https://spravochnik.ru/strategicheskij\\_menedzhment/rol\\_strategicheskogo\\_menedzhmenta/?ysclid=m2m6mtv0ht361440091#etapy-strategicheskogo-upravleniya](https://spravochnik.ru/strategicheskij_menedzhment/rol_strategicheskogo_menedzhmenta/?ysclid=m2m6mtv0ht361440091#etapy-strategicheskogo-upravleniya)

#### **Author`s information**

Igolnikova Inna Vladimirovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management of Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky. Address: 14 Bezhitskaya str., Bryansk, 241036, Russia. E-mail: [innagukova@mail.ru](mailto:innagukova@mail.ru)

Vasin Sergey Vitalievich - is a 3rd year student of the 38.04.01 Economy (Digital Economy and Regional Management) of the Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky. Address: 14 Bezhitskaya str., Bryansk, 241036, Russia. E-mail: [toxicH3@gmail.com](mailto:toxicH3@gmail.com)