

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

Дисциплина: Стратегическое управление

Тема: Стратегическое решение как сфера риск- менеджмента

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты стратегического решения в системе риск-менеджмента.....	7
1.1.Понятие, виды и принципы стратегических решений.....	7
1.2.Методы разработки и принятия стратегических решений.....	11
1.3.Понятие и классификация стратегий компании.....	14
Глава 2. Анализ практики принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс».....	18
2.1. Общая характеристика деятельности компании ООО «Алпласт Системс».....	18
2.2. Анализ финансовых показателей деятельности организации ООО «Алпласт Системс».....	24
2.3. Оценка существующей системы принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс».....	30
Глава 3. Пути совершенствования принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс».....	38
3.1. Предложения по совершенствованию принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс».....	38
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий в компании ООО «Алпласт Системс».....	42
Заключение.....	49
Список использованных источников.....	51
Приложения.....	52

Введение

Тема исследования стратегического решения является наиболее актуальной, особенно в период нестабильной геополитической ситуации. В последние годы экономика, как в России, так и в мире испытала не мало шоков. Одна только пандемия наделала не мало шума, а военная операция на Украине, начавшаяся в феврале 2022 года, продолжила оказывать негативное влияние на экономику различных стран.

Некоторые отрасли экономики и вовсе ушли на около нулевые показатели или еще хуже образовали жирный минус в строке прибыль и рентабельность. Пандемия -2019 года, с одной стороны, закрыла часть бизнеса, с другой стороны, дала возможность развитию рынка электронной коммерции. Далее, возникший энергетический кризис, ухудшил ситуацию во многих производствах и снизил спрос на некоторые виды услуг. Россия, как и другие страны, подвержена влиянию внешней среды, не безрезультатно это сказывается и на развитии российского бизнеса. В нынешних условиях хозяйствования необходимо незамедлительное реагирование руководства предприятий и компаний, особенно в тех отраслях, которые больше всего пострадали от кризиса. Своевременная разработка стратегических решений и изменение стратегии компании, позволит ей увеличить объемы продаж, тем самым взяв на себя долю рынка.

В связи с изложенной актуальностью, целью работы является: разработка практических рекомендаций по совершенствованию принятия стратегических решений и оценка их эффективности на примере предприятия. Для достижения указанной цели, необходимо решить следующие задачи: описать теоретические аспекты стратегического решения в системе риск- менеджмента; проанализировать практику принятия стратегических решений компании; разработать мероприятия по улучшению принятия стратегических решений компании и оценить их эффективность.

Объектом исследования является- компания ООО «Алпласт Системс», работающая на рынке производства оконных, дверных и иных конструкций в городе Нижний Новгород.

Актуальность темы усугубляется тем, что рынок оконной продукции находится в очень печальном положении. Эксперты считают, что все участники оконного рынка должны понять, время «розовых очков» прошло и начинается суровая реальность на ближайшие пять, десять, а возможно и 20 лет. В новой действительности наличие производств готовой продукции и всех компонентов для них позволит беспрепятственно работать в РФ и даст огромное конкретное преимущество.

Предприятия, которые не станут инвестировать в импортозамещение, в перспективе ожидает сокращение доли и возможно – уход с рынка РФ. Введенные и планируемые санкции США и ЕС нацелены на то, чтобы «ударить» по экономике, властям страны и каждому россиянину. Импортные товары и компоненты резко вырастут в цене из-за роста курсов валют, санкций, возникнут сложности в поставках и совершении платежей.[8]

Информационной базой исследования послужили учебные пособия, статьи, монографии по изучаемой проблеме, данные бухгалтерской и статистической отчетности объекта исследования. Проблематикой изучения стратегических решений занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Акмаева Р.И., Веселков С.Н., Малюк В. И., Сидоров М. Н., Сироткин С. А., Тебекин А. В., Томпсон А.А., Шифрин М. Б., Ярунина Т.А. и другие.

Структурно курсовая работа состоит из введения, заключения, основной части, списка использованных источников и приложений. Основная часть включает в себя три главы, теоретическую, аналитическую и проектную. В теоретической главе описаны понятие, виды, принципы и методы разработки и принятия стратегических решений; изложена сущность стратегии и их классификация. Во второй главе курсовой работы представлена общая характеристика деятельности объекта исследования, проведен анализ финансовых показателей компании; оценена существующая система принятия

стратегических решений на анализируемом предприятии. В третьей главе представлены предложения по совершенствованию принятия стратегических решений компании и оценена их эффективность.

Практическая значимость исследования- предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемой компании.

Методами исследования в курсовой работе являются: анализ, синтез, сравнение, абстрагирование, индукция, дедукция, прогнозирование, обобщение и другие.

Глава 1. Теоретические аспекты стратегического решения в системе риск-менеджмента

1.1. Понятие, виды и принципы стратегических решений

Стратегические решения - это управленческие решения, для которых характерны такие ключевые особенности: ориентированы на долгосрочный период и закладывают фундамент для принятия оперативных решений и тактической деятельности; сопряжены с неопределенностью, связанной с непредсказуемостью изменений во внешней и внутренней среде; требуют вовлечения большого объема ресурсов (финансовых, интеллектуальных и трудовых); отражают представления высшего руководства о будущем предприятия; помогают организации взаимодействовать с внешней средой; способствуют приведению в соответствие активностей организации с имеющимися ресурсами, дают представление о планируемых изменениях в работе предприятия; характеризуются высокой степенью неопределенности и содержанием большого количества допущений; требуют комплексного всестороннего подхода к организации управления организацией; оказывают влияние на формирование ресурсной базы и организацию оперативной деятельности. Выделяют такие виды стратегических решений предприятия: финансовые, технологические, товарно-рыночные, социальные, управленческие, корпоративные, реструктуризации, таблица 1.1. [3]

Ключевыми целями принятия стратегических решений являются:

1) Достижение максимальной рентабельности работы при неизменном наборе видов деятельности. Показателями в данном случае выступают объемы сбыта, размеры прибыли, темпы прироста указанных показателей, доходы по ценным бумагам, охват рынка, сумма выплат работникам, повышение качества производимой продукции или предоставляемых услуг.

2) Обеспечение устойчивости глобальной политики в области расходов на НИОКР, разработки новых продуктов и услуг, конкурентоспособности, инвестирования, работы с кадрами, социальной ответственности.

3) Поиск новых направлений развития, новых видов продукции и предоставляемых услуг. Это предполагает разработку новой политики, касающейся структурных преобразований в организации.

Таблица 1.1– Виды стратегических решений

№ п/п	Виды решений	Характеристика
1	Финансовые	Определение методов привлечения, накопления и расходования материальных средств
2	Технологические	Определение способа производства продукции или оказания услуг
3	Товарно-рыночные	Определение стратегии поведения на рынке, объемов производства и реализации продукции (оказания услуг).
4	Социальные	Определение количественного и качественного состава персонала, особенности взаимодействия и материального вознаграждения.
5	Управленческие	Методы и средства руководства предприятием
6	Корпоративные	Формирование системы ценностей, а также способов движения к глобальной цели организации.
7	Реструктуризации	Приведение производственно-ресурсной базы в соответствие с изменяющейся стратегией и ситуацией на рынке.

Принятие стратегических решений на предприятии должно производиться в соответствии с такими принципами как: научность и творчество, целенаправленность, гибкость, единство планов и программ, создание условий реализации, таблица 1.2. [11]

Таблица 1.2-Принципы принятия стратегических решений на предприятии

№ п/п	Принципы	Характеристика
1	Научность и творчество	В процессе принятия решений менеджер должен руководствоваться результатами научных исследований и современных достижений в отрасли, однако необходимо применение творческого индивидуального подхода.
2	Целенаправленность	Стратегическое решение должно быть направлено на достижение глобальной цели предприятия.
3	Гибкость.	Должна присутствовать возможность внесения корректив, связанных с изменениями во внутренней и внешней среде.
4	Единство планов и программ	Решения, принятые на разных уровнях управления, должны быть согласованными и иметь единое направление.
5	Создание условий реализации	Принятие решений должно сопровождаться созданием условий, способствующих воплощению планов в жизнь.

Стратегические решения компании должны соответствовать таким требованиям как: обоснованность, полномочность, директивность, отсутствие про

творечий, своевременность, ясность и лаконичность, оптимальность, комплексность, таблица 1.3.

Таблица 1.3-Требования к стратегическим решениям

№ п/п	Требования	Характеристика
1	Обоснованность	Решения должны приниматься на основе хорошо изученных достоверных данных как о самом предприятии, так и о внешней среде. Это снижает риск ошибочных убеждений.
2	Полномочность	Стратегическое решение может быть принято только тем лицом, которое имеет на это право. Более того, менеджер должен в будущем курировать реализацию плана и нести ответственность по данному вопросу.
3	Директивность	Принятое решение является обязательным к исполнению.
4	Отсутствие противоречий	Стратегические и тактические решения, а также ранее обозначенные цели предприятия должны быть полностью согласованы, ведь они не будут работать изолированно друг от друга.
5	Своевременность	С момента изменения ситуации до принятия решения должен пройти максимально короткий промежуток времени. В противном случае, ввиду новых событий идея может оказаться неактуальной и ненужной.
6	Ясность и лаконичность	Формулировка должна быть такой, чтобы полностью исключалась двоякая трактовка
7	Оптимальность	Стратегия должна полностью решать существующую проблему и способствовать достижению целей. При этом, ее реализация должна сопровождаться минимальными временными и материальными затратами.
8	Комплексность	Решение должно приниматься с учетом всех факторов и условий, характерных для внутренней и внешней среды.

Существуют некоторые трудности принятия стратегических решений, рассмотрим подробнее. Предпринимательская деятельность сопряжена с большим количеством трудностей, препятствий и рисков. Особенно это справедливо, когда речь идет о долгосрочном периоде. В частности, принятие стратегических управленческих решений сопровождается такими трудностями:

1)Динамично изменяющаяся внешняя среда может свести на нет корпоративные планы. Особенно, если они сформулированы не в общих чертах, а расписаны подробно.

2)Практически невозможно получить информацию о внешней среде в том количестве и качестве, которое нужно для полного всестороннего анализа.

3) При принятии решений менеджерам свойственно упрощать проблему, что может вызывать некоторые трудности при воплощении идей в действительность.

4) Привычка использования формализованных процедур значительно сужает круг возможностей.

5) Оперативные сотрудники не принимают участия в формировании стратегических решений высшим звеном. Таким образом, работники не всегда довольны курсом предприятия, что может сказаться на качестве работы.

6) Принимая решение, менеджеры уделяют мало внимания методам его внедрения.

Принятие стратегических решений подразумевает прохождение таких основных этапов: изучение проблемы, постановка цели, формулировка идей, принятие стратегического управленческого решения, реализация стратегии, оценка результатов, таблица 1.4. [10]

Таблица 1.4-Этапы принятия стратегических решений

№ п/п	Этапы	Характеристика этапа
1	Изучение проблемы	Менеджер должен собрать информацию о состоянии организации и ситуации во внешней среде. Также следует выявить проблемы и распознать причины их появления.
2	Постановка цели	Менеджер должен составить ясное представление о том, какого положения должна достичь организация в определенный период. Также должны быть определены критерии, по которым будете оценена успешность стратегии
3	Формулировка идей	Нужно сформулировать несколько вариантов стратегии, которые впоследствии нужно будет сравнить и выбрать наиболее конкурентоспособную.
4	Принятие стратегического управленческого решения	Производится по итогам сравнения ранее сформулированных идей.
5	Реализация стратегии	Детальное планирование и выполнение намеченной программы.
6	Оценка результатов	По истечении некоторого времени с момента принятия стратегии анализируется соответствие текущих показателей запланированным.

Стратегическая задача - это будущая ситуация внутри организации или за ее пределами, которая может оказать влияние на осуществление целей. Она

может представлять собой какую-то внешнюю угрозу или слабую сторону самого предприятия. Решение стратегических задач представляет собой выгодное использование возможности по стабилизации ситуации.

Понятие было сформулировано по мере развития стратегического планирования. Изначально имелось в виду, что стратегия будет пересматриваться и корректироваться ежегодно. Но опыт показал, что это сопровождается большими временными и материальными затратами, а потому непрактично. К тому же, это приводит к отсутствию решительности у высшего руководства и недостаточно ответственному подходу к вопросам планирования. Таким образом, пересмотр стратегий должен проводиться чаще, с целью выявления стратегических задач. Для разработки и принятия стратегических решений, существуют различные методы, перейдем к рассмотрению этой части вопроса.

1.2. Методы разработки и принятия стратегических решений

Стратегические решения- это неотъемлемая часть управления предприятия. Они определяют направление деятельности на несколько периодов вперед, поэтому нуждаются в тщательном анализе. Задачи анализа следующие: оценка производственного плана; оптимизация хозяйственной программы по каждому цеху; оптимизация распределения ресурсов; оптимизация технического оснащения; определение оптимального размера предприятия в целом и его структурных единиц; определение оптимального ассортимента продукции или перечня предоставляемых услуг; определение оптимальных логистических маршрутов; определение целесообразности ремонта, реконструкции и модернизации; сравнение эффективности использования каждой единицы ресурса; определение хозяйственных потерь, к которым могут привести принятые решения.

Анализ стратегических решений может осуществляться посредством таких методов как: сравнение, факторный анализ, индексный метод, балансовый метод, метод цепных подстановок, метод элиминирования, графический метод, функционально-стоимостной анализ, матричный анализ
таблица 1.5. [11]

Таблица 1.5- Методы разработки и принятия стратегических решений

№ п/п	Методы	Характеристика
1	Сравнение	Сопоставление величины ключевых показателей с целью выявления отклонений от запланированных параметров.
2	Факторный анализ	Установление степени влияния различных факторов на результирующий признак. Ранжирование факторов позволяет составить план мероприятий по улучшению ситуации.
3	Индексный метод	Вычисление индексных показателей с целью изучения состояния явлений или их элементов в динамике. Применяется для изучения сложных процессов, которые не всегда поддаются измерению.
4	Балансовый метод	Сравнение показателей деятельности с целью изучения их динамики, а также выявления взаимного влияния. Связь между объектами проявляется в равенстве показателей.
5	Метод цепных подстановок	Получение скорректированных значений путем замены базовых (плановых) показателей фактическими.
6	Метод элиминирования	Выделение действия конкретного фактора на показатели деятельности. При этом влияние всех остальных факторов исключается.
7	Графический метод	Сравнение плановых или базовых и отчетных показателей посредством диаграмм и графиков. Позволяет наглядно представить степень реализации стратегии.
8	Функционально-стоимостной анализ	Системное исследование, которое применяется с целью увеличения отдачи на единицу затрат по каждому объекту. Устанавливается целесообразность функций, выполняемых объектом.
9	Матричный анализ	Анализ с применением различных матриц: СВOT-анализ, матрица Ансоффа, матрица БКГ, Матрица Портера (пяти конкурентных сил), матрица Маккинзи (McKinsey - General Electric) и другие.

В матричном анализе применяется достаточно много различных матриц, некоторые из них представлены в Приложении 1. Планирование стратегических решений производится на трех уровнях: корпоративный, деловой, функциональный, таблица 1.6. Стратегические решения организации могут приниматься в соответствии с такими типовыми моделями: предпринимательская, адаптивная, планирование, логическая, таблица 1.7.

Таблица 1.6- Уровни планирования стратегических решений

№ п/п	Уровни	Содержание
1	Корпоративный	Распределение ресурсов между подразделениями; диверсификация деятельности для снижения хозяйственных рисков; изменение организационной структуры; решение о вхождении в какие-либо интеграционные структуры; установление единой ориентации подразделений
2	Деловой	Обеспечение конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу; формирование ценовой политики; разработка маркетингового плана
3	Функциональный	Поиск эффективной модели поведения; поиск путей увеличения объемов сбыта

Таблица 1.7- Модели принятия стратегических решений[13]

№ п/п	Виды моделей	Характеристика модели
1	Предпринимательская	Разработкой и принятием решения занимается один уполномоченный человек. При этом основной акцент сделан на потенциальные возможности, а проблемы отодвигаются на второй план. Важно, чтобы менеджер принял стратегическое решение в соответствии с тем, как он лично или основатель предприятия видит направление развития.
2	Адаптивная	Модель характеризуется реактивными действиями на возникающие проблемы, а не поиск новых управленческих возможностей. Основная проблема такого подхода заключается в том, что заинтересованные лица продвигают именно свое видение выхода из ситуации. Как результат, стратегия фрагментируется, а ее реализация существенно усложняется.
3	Планирование	Эта модель подразумевает сбор информации, которая необходима для глубокого анализа ситуации с целью генерирования альтернативных идей и выбора оптимальной стратегии. Также осуществляется поиск решения для вновь возникающих проблем.
4	Логическая	Несмотря на то, что менеджеры осознают миссию корпорации, при разработке стратегических решений они отдают предпочтение интерактивным процессам, в ходе которых проводятся эксперименты.

Стратегические решения - это сложный фактор, который нуждается в тщательной оценке с целью подтверждения целесообразности и эффективности. В данной системе выделяются четыре основных элемента: мотивация, информационные ресурсы, критерии, вынесение решения по результатам оценки, рассмотрим подробнее.

1) Мотивация. В первую очередь руководитель организации (или ответственный менеджер) должен быть заинтересован в проведении оценки.

Стремление, как правило, обусловлено тем, что между предложенной стратегией и философией организации должна прослеживаться отчетливая связь. Еще один мотивирующий фактор - финансовые результаты, которые последуют за успешной реализацией грамотной стратегии.

2) Информационные ресурсы. Чтобы оценка была объективной и достоверной, необходимо иметь на руках актуальную информацию, представленную в удобной для восприятия форме. Важно, чтобы на предприятии была организована эффективная система сбора и переработки управленческих данных. Также важно наличие системы прогнозирования возможных результатов от внедрения и реализации стратегического решения.

3) Критерии. Оценка стратегических решений осуществляется в соответствии с системой критериев. Это последовательность внедрения и реализации, согласованность стратегиями с требованиями внутренней и внешней среды. Также стоит объективно оценить осуществимость стратегических планов и основные преимущества по сравнению с конкурирующими организациями.

4) Вынесение решения по результатам оценки. На основе полученных данных и результатов проведенных исследований руководитель или уполномоченный менеджер должен сделать вывод о целесообразности внедрения или продолжения реализации рассматриваемого стратегического решения. Итак, выше были рассмотрены основные методы для разработки и принятия стратегических решений. В процессе управления стратегическими решениями, необходимым является определение и выбор стратегии. Для того, чтобы подробнее описать виды стратегий организации, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

1.3. Понятие и классификация стратегий компании

Стратегия фирмы – это совокупность мер, рассчитанных на развитие и обеспечение достижения целей с помощью координирования и корректного распределения ресурсов. Существуют различные типы стратегии организации.

Благодаря им определяется, как оптимально развиваться фирме, пути выполнения задач и особенности деятельности. [4]

Рассмотрим классификацию стратегий развития предприятия. Все типы стратегий предприятия подразделяются на три группы: корпоративные, бизнес-стратегии, функциональные стратегии, таблица 1.8.

Таблица 1.8- Три основных группы стратегий предприятия

№ п/п	Группы стратегий	характеристика
1	Корпоративные	Определяют основополагающие направления фирмы и способы достижения глобальных целей
2	Бизнес-стратегии	Мероприятия для достижения и удержания конкурентоспособности
3	Функциональные	Требуются для решения задач внутри фирмы. Затрагивают такие сферы, как рекламу, производственные процессы, сотрудников и т.д.

К корпоративным причисляют следующие стратегии: роста; стабилизации; сокращения; сочетания.

Стратегия роста – увеличение показателей в сравнении с прошлым периодом. Применяется в активно расширяющихся сферах деятельности. При этом рост может быть внутрифирменным (увеличение количества товарных категорий) или внешним.

Стратегия стабилизации – корректировка целей с учетом инфляционных изменений. Используется в зрелых, стабильных отраслях, когда фирму устраивает ее положение на рынке.

Стратегия сокращения – уменьшение показателей в сравнении с уровнем прошлого периода, отказ от невыгодных направлений деятельности и подразделений, переориентация или ликвидация материальных активов. Применяется при ухудшении показателей, невозможности достижения целей, низкой конкурентоспособности, а также когда требуется пересмотр организации всех бизнес-процессов.

Стратегия сочетания – объединение комплексных мер, представленных в разных подгруппах. Используется в масштабных предприятиях, которые ведут деятельность в нескольких областях.

Бизнес-стратегии в стратегическом менеджменте включает такие категории как: продуктово-рыночная; конкурентная; зарубежное инвестирование; экспортная деятельность; управление набором отраслей.

Продуктово-рыночная – определение разновидностей продуктов и услуг, а также сфер и рынков сбыта товарных категорий и технологий. Это одна из первостепенных стратегий.

Конкурентная стратегия подразумевает совокупность мер, определяющих движение фирмы на рынке. Решения здесь принимаются исходя из оценки показателей рынка (спроса, угроз, конкуренции и др.).

Зарубежное инвестирование и экспортная деятельность подразумевают создание собственного производства за границей и поиск рынков сбыта для экспорта.

Управление набором отраслей – это вычисление объема капиталовложений на основе относительного объема производства, конкретной продукции и общей деятельности компании. При использовании этой стратегии происходит перераспределение капитала и направление финансовых вложений.

К функциональным видам стратегий относят деятельность по следующим направлениям: НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы); реклама; производство; управление персоналом; финансирование.

В НИОКР входят основополагающие исследования, прикладные разработки, подготовка производственных процессов, увеличение технического уровня, создание новой продукции, совершенствование управления и рациональное использование ресурсов.

Стратегия маркетинга – это гибкость компании, проявляемая при приспособлении к условиям рынка. Производственная стратегия направлена на увеличение результативности процесса производства и использования мощностей.

Все виды стратегий управления человеческими ресурсами (персоналом) подразумевают повышение производительности труда и формирование трудовых отношений в коллективе.

Финансирование отражает процессы формирования капитала и текущих затрат. Разработка стратегических решений во многом затрагивает финансовые вопросы. Именно от материального обеспечения во многом зависит успех деятельности. В связи с этим стоит выделить такие основные виды финансовых стратегий: финансовая поддержка ускоренного роста, финансовое обеспечение устойчивого роста организации, антикризисная финансовая стратегия, рассмотрим кратко.

1) Финансовая поддержка ускоренного роста. Стратегия направлена на то, чтобы обеспечить ускоренные темпы операционной работы. В первую очередь речь идет о производстве и сбыте готовой продукции. Как правило, применение такой стратегии связана с высокой потребностью в финансовых ресурсах, а также необходимостью прироста оборотных активов.

2) Финансовое обеспечение устойчивого роста организации. Основная цель - это достижение сбалансированности между ограниченным ростом операционной деятельности и уровнем финансовой безопасности. Именно поддержка стабильности данных параметров позволяет эффективно распределять и использовать материальные ресурсы.

3) Антикризисная финансовая стратегия - обеспечивает стабильность предприятия в момент преодоления кризиса операционной деятельности. Основная задача - это сформировать такой уровень финансовой безопасности, чтобы отсутствовала необходимость в сокращении объемов производства продукции. [4]

Таким образом, в первой главе курсовой работы было рассмотрено понятие и виды стратегических решений, методы принятия и разработки решений, а также классификация стратегий в принятии стратегических решений организации. Насколько своевременно и эффективно будут приниматься стратегические решения, будет зависеть успех компании на занимаемой нише. Для того, чтобы дать оценку в принятии решений анализируемого предприятия, перейдем к следующей главе курсовой работы.

Глава 2. Анализ практики принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс»

2.1. Общая характеристика деятельности компании ООО «Алпласт Системс»

Компания ООО «АлПласт» была образована в 2008 году как торгово-производственная компания в сфере светопрозрачных конструкций. В основу организации положены годы самостоятельной наработки опыта, знание и удовлетворение требованиям, как сегмента производства, так и полного объема инжиниринга. Специалисты компании имеют необходимую квалификацию, подтверждаемую качеством выпускаемой продукции, постоянным совершенствованием профессиональных навыков, а так же признанием и благодарностью партнеров компании. Юридический адрес: 603093, Нижегородская область, г. Нижний Новгород, ул. Усилова, д. 3, корп. 3, кв. 27. [6]

Линейка материалов компании ООО «Алпласт Системс» представлена исключительно из зарекомендовавших себя на рынке производителями, такими как RENAУ, Alutech и Татпроф. Использование этих материалов обусловлено получением широчайшего спектра вариабельности, как в конструкторских, так и в цветовых решениях.

Основными услугами компании ООО «АлПласт» являются: остекление коттеджей и частных домов; остекление беседок и террас; отделка и остекление балконов и лоджий; ленточное остекление; ремонт окон и алюминиевых конструкций. Для оказания услуг используются различные виды конструкций: алюминиевые, пластиковые, стеклянные, нестандартные, таблица 2.1.

Рассмотрим кратко ассортимент некоторых видов изделий предприятия ООО «Алпласт Системс». Алюминиевые зимние сады могут быть возведены как отдельное строение, так и в качестве пристройки к основному зданию. Благодаря тому, что все стены и крыша являются прозрачными, помещение наполняется естественным освещением, а термоизоляция и гидроизоляция надежно защищают его от ветра и дождя. [6]

Таблица 2.1- Виды конструкций, применяемых на предприятии ООО «Алпласт Системс» [6]

№ п/п	Вид конструкции	Вид изделия
1	Алюминиевые	Алюминиевые двери, маятниковые алюминиевые двери, раздвижные алюминиевые двери, раздвижные алюминиевые окна, складные алюминиевые двери, входные группы, алюминиевые фасады, зимние сады, алюминиевые окна, автоматические двери, офисные перегородки.
2	Стеклянные конструкции	Распашные стеклянные двери, маятниковые стеклянные двери, раздвижные стеклянные двери, стеклянные перегородки, складные стеклянные перегородки, стеклянные козырьки, душевые кабины, безрамное остекление, стеклянные перила и ограждения
3	Пластиковые конструкции	Двери пластиковые, пластиковые перегородки, раздвижные пластиковые окна, раздвижные пластиковые двери, окна ПВХ
4	Нестандартные конструкции	Арочные конструкции, непрямоугольные конструкции, джамбо остекление, цветочные холодильники, бронированное остекление, стеклопластиковые окна

Автоматические раздвижные двери – это такие конструкции, которые открываются без приложения силы со стороны входящего или выходящего человека, то есть автоматически. Наибольшее применение нашли такие изделия в зданиях: торговых центров, офисных центров, аэропортов, отелей и гостиниц с большим количеством посетителей, больших супермаркетах.

Офисные перегородки в последнее время приобрели широкую популярность. На сегодняшний день рынок предлагает большое количество офисных перегородок, в числе которых особо выделяются алюминиевые перегородки. Алюминиевые перегородки имеют множество достоинств, из которых в первую очередь можно назвать лёгкость профиля, надёжность, долговечность и высокая степень звукоизоляции.

Распашные стеклянные двери можно встретить в интерьере частных домов и квартир. Этот тип наиболее распространенный по причине простоты своей функциональности и практичности. После появления на рынке каленого стекла, которое может выдержать довольно большую нагрузку, все большей популярностью стали пользоваться двери из стекла. Они используются в частных домах и квартирах для разграничения пространства между комнатами, в

офисных помещениях, в зданиях различного целевого предназначения. Особые эксплуатационные свойства и привлекательный вид делают стеклянные двери практически незаменимыми в некоторых случаях.

Стеклянные интерьерные перегородки – это оптимальное решение для моделирования пространства торговых комплексов и офисных помещений. Визуально увеличивают помещение и позволяют эффективно использовать естественное освещение. Конструктивные особенности – данная серия представляет собой систему зажимных профилей и комплектующих для крепления закалённого стекла перегородок к полу и потолку. Алюминиевые профили, используемые в системе, прошли качественное анодирование. Видимые части профиля оклеиваются защитной плёнкой. Преимущества стеклянных перегородок: высокая технологичность, прочность и долговечность; снижение расходов благодаря универсальной системе крепления и сокращению количества её элементов; широкая цветовая гамма и разнообразные варианты обработки поверхности. Инновационные конструкторские разработки, применение передовых технологических решений позволили создать уникальную систему, по характеристикам превосходящую существующие рыночные аналоги. Уникальное конструкторское решение защищено патентом. При создании нового продукта были учтены предложения и рекомендации компаний-переработчиков и монтажных организаций, что дало возможность разработать оригинальную систему, обладающую комплексом уникальных конкурентных преимуществ.

Компания «АлПласт» предлагает широкий выбор пластиковых дверей любой разновидности: межкомнатные, входные, балконные. Собственное производство и рационализированный рабочий процесс позволяют предлагать конкурентоспособные цены. Качественные материалы и фурнитура обеспечивают функциональность, безупречную и длительную эксплуатацию продукции.

Современные пластиковые конструкции из поливинилхлоридных (ПВХ) профилей имеют ряд достоинств: теплоизоляция, долговечность, герметичность, пожаростойкость, экологичность, шумоизоляция и другое, таблица 2.2.

Таблица 2.2-Основные преимущества пластиковых конструкций[6]

№ п/п	Преимущества	Характеристика
1	Теплоизоляция	Пластиковый профиль имеет многокамерное строение, благодаря чему достигается высокая теплоизоляция от окружающей среды.
2	Долговечность	Одним из важных плюсов конструкций из ПВХ является повышенная стойкость к воздействию природных явлений, что особенно актуально в нашей климатической зоне. Срок службы ПВХ профилей составляет более 30 лет. Кроме того, пластиковые окна выдерживают сильные колебания температуры в различных климатических зонах. В зависимости от производителя профиля температурный диапазон может отличаться. Пластиковые окна выдерживают сильные перепады температуры от -50 до +50 градусов.
3	Легкость в уходе	Пластиковые конструкции не нуждаются в особом уходе, не требуют покраски или дополнительной отделки, т.к. в период эксплуатации сохраняется первоначальный цвет. Благодаря гладкой поверхности и обработке антистатиком загрязнения не скапливаются на поверхности профиля.
4	Герметичность	Герметичность конструкций во многом определяет уплотнитель. Лучший вариант - это 2-х или 3-х контурный уплотнитель.
5	Пожаростойкость	ПВХ профиль не подвержен горению, что подтверждается сертификатами.
6	Экологичность	Благодаря современным технологиям выделение токсичных веществ готовыми пластиками полностью исключено
7	Шумоизоляция	Пластиковые конструкции в сочетании с правильно подобранным наполнением обеспечивают высокий уровень шумоизоляции. Например, уровень шума от автострады примерно 80 дБ, а конструкции понижают этот уровень шума на 35-40 дБ, т.е. до 40-45 дБ, что является так называемым уровнем звукового комфорта. Точно такой же шум издают листья деревьев на ветру.

Компания «АлПласт» также осуществляет производство и монтаж пластиковых перегородок. Пластиковые перегородки – наиболее оптимальное и современное решение для организации жилого и офисного пространства. Они представляют собой конструкции для функционального разделения помещений любого типа. Пластиковые перегородки отличаются превосходными звукоизоляционными характеристиками, высокой прочностью, долговечностью и надёжностью. Эти конструкции практичны: просты в монтаже, демонтаже и обслуживании, устойчивы к коррозии и повышенной влажности.

При производстве окон ПВХ применяются: система оконных профилей Rehau, серия Enwin. Система оконных профилей Rehau – оптимальное предложение от всемирно известного производителя REHAU, сочетающее в

себе высокое качество и привлекательную цену. Серия Enwin – одна из новейших разработок оконно-дверных конструкций, идеально подходящая к использованию в любых климатических условиях.

Нестандартные конструкции, которые производит компания ООО «Алпласт Системс»- это арочные конструкции, прямоугольные конструкции, джамбо остекление, цветочные холодильники, бронированное остекление, стеклопластиковые окна. Преимуществами стеклопластиковых окон являются: улучшенные физико-механические свойства, низкий удельный вес (в 4 раза легче стали), устойчивость к коррозии, гниению, короблению; уникальная химическая стойкость; низкая горючесть, безопасность - не выделяет при пожаре ядовитых газов диоксинов, в отличие от ПВХ; низкий тепловой коэффициент линейного расширения; широкий диапазон рабочих температур; хорошие электроизоляционные свойства.

Итак, выше кратко был рассмотрен ассортимент компании. Продукцию «Алпласт Системс» можно встретить как в черте г.Нижний Новгород и Нижегородской области, так и в ближайших регионах области. Постоянными клиентами компании ООО «Алпласт Системс» являются: ОАО «НБД-Банк», ЗАО «ЮниКредит Банк», ООО «Мегатех Инжиниринг», ООО «Строй с Нами», ООО «Евросеть-Ритейл» Филиал «Поволжский», ООО «Срочноденьги», таблица 2.3.

Компания ООО «Алпласт Системс» индивидуально подходит к каждому клиенту, поэтому партнеры компании представляют собой единое целое, обладающее большими возможностями для дальнейшего развития. Организацией ООО «Алпласт Системс» произведено, доставлено и установлено более семи тысяч квадратных метров светопрозрачных конструкций, с возможностью постановки на гарантийное обслуживание до пяти лет и гарантией на материал от 30 до 50 лет. Продукцией компании пользуются тысячи человек каждый день.

Таблица 2.3– Постоянные партнеры и заказчики компании ООО «Алпласт Системс» [6]

№ п/п	Партнеры и заказчики	№ п/п	Партнеры и заказчики
1	ОАО «НБД-Банк»	2	ГБУ Жилищник Ивановского района
2	ООО «Евросеть-Ритейл» филиал «Поволжский»	4	ООО «Срочноденьги»
5	ЛОЭТЗ – филиал ОАО «ЭЛТЕЗА»	6	ОАО «АК БАРС» БАНК
7	ОАО «АКБ САРОВБИЗНЕСБАНК»	8	Филиал ЮниКредит Банка в Нижнем овгороде
9	Нижегородский ГПУ имени Козьмы Минина	10	ООО «Строй-Миг»
11	ООО «Люкс-Строй»	12	ООО «Строй-Перспектива» г. Арзамас
13	ГБОУ СПО «Нижегородский колледж малого бизнеса»	14	Школа №187 с углубленным изучением отдельных предметов
15	Школа №186 «Авторская академическая школа»	16	ООО «Смарт Медиа» (Doroga tv)
17	Филиал ООО «Ренессанс страхование» в г.Н.Новгород	18	ООО «Стэктон»
19	Центр развития творчества детей и юношества, Приокский р-он	20	ООО «Строй с Нами»
21	ОАО «Мобильные телесистемы»	22	ООО «МАКСУС»
23	Строительно-монтажная компания «Вертикаль»	24	ЗАО «ДрагЦветМет»
25	Типография «ЗУМ»	26	ЗАО ИД «Комсомольская правда»
27	ООО «Техстрой» г.Кинешма	28	ООО «АЗС Инжиниринг» г.Москва

Руководящий состав компании ООО «Алпласт Системс» ведет постоянный контроль качества и соответствия, используемых в производстве и монтаже материалов. Проводя политику разработок, введения более современных и совершенных технологий, повышая тем самым степень ответа самым требовательным критериям и запросам. Возглавляет компанию генеральный директор, в его подчинении находится главный бухгалтер, маркетолог, начальники других отделов. Организационную структуру можно представить в виде схемы, рисунок 2.1.

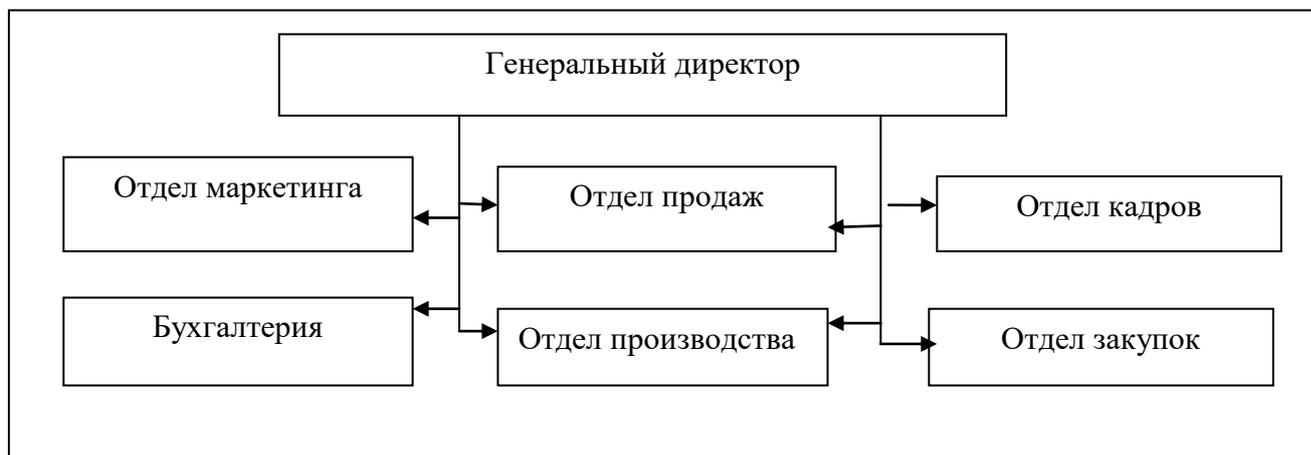


Рисунок 2.1-Организационная структура компании ООО «Алпласт Системс»

Все работники предприятия ООО «Алпласт Системс» осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и правил техники безопасности. Таким образом, выше была рассмотрена характеристика объекта исследования. Компания занимается производством и установкой различных видов конструкций (алюминиевых, стеклянных, ПВХ, нестандартных), производит двери, перегородки, окна и другие изделия. В основном компания ориентирована на потребителей г. Нижний Новгород и Нижегородскую область, работает как с физическими, так и с юридическими лицами. Для того, чтобы оценить, насколько эффективно осуществляется деятельность компании, необходимо рассмотреть динамику экономических показателей, перейдем к этой части вопроса.

2.2. Анализ финансовых показателей деятельности организации ООО «Алпласт Системс»

Проведем анализ финансовых показателей компании ООО «Алпласт Системс» с 2019-2021гг. по данным бухгалтерской отчетности, представленной в Приложении 2. По данным на 2021год наблюдается снижение общей суммы капитала на 16,54%, в стоимостном выражении капитала предприятия составил 7908,0 тыс. руб., рисунок 2.2. [2]

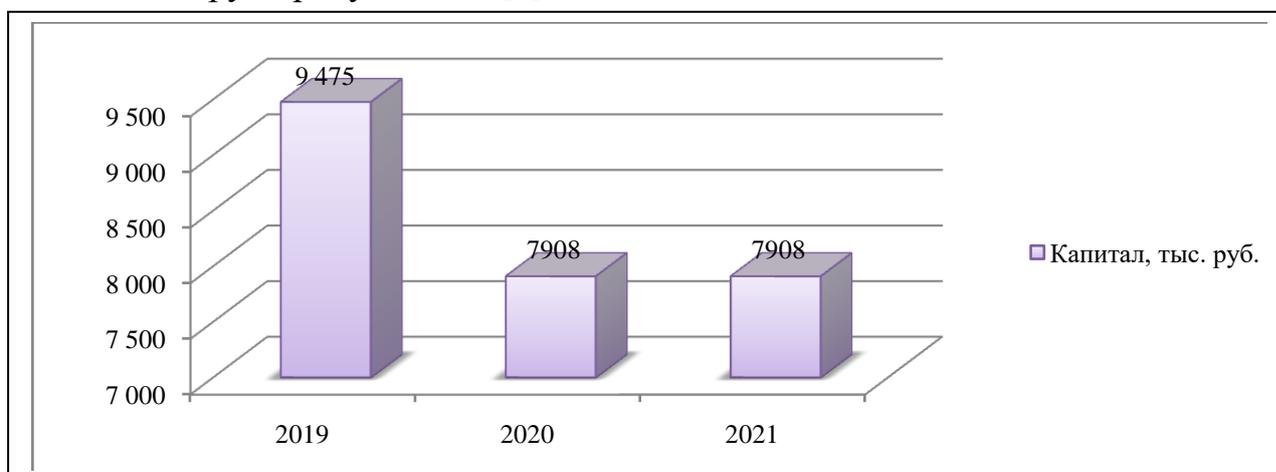


Рисунок 2.2-Динамика общей суммы капитала предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019-2021гг.

Снижение капитала произошло в основном за счет снижения источников заемных средств финансирования, которые снизились на 1567,0 тыс. руб., а это на 16,56% ниже начала анализируемого периода, рисунок 2.3. [2]

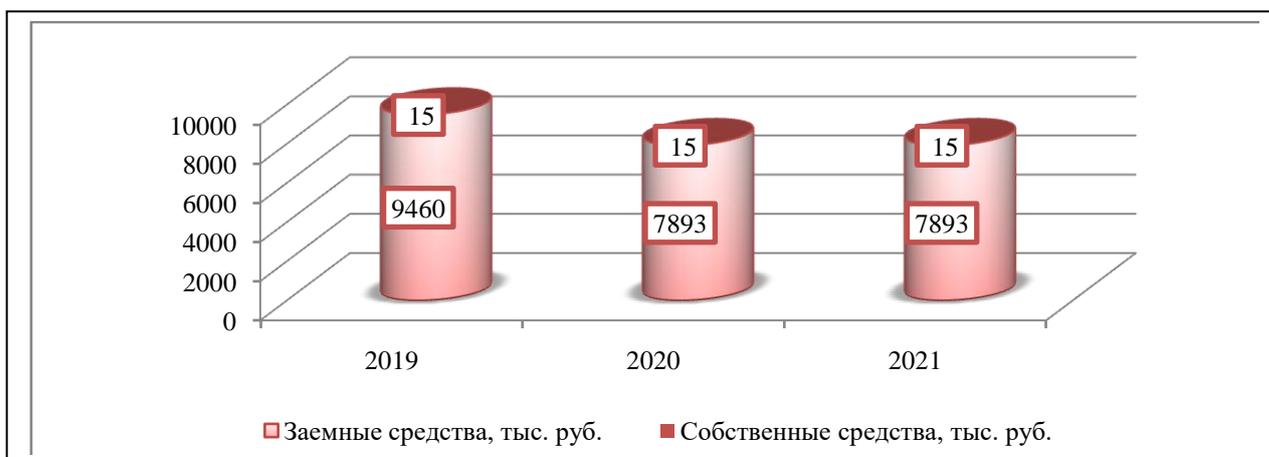


Рисунок 2.3-Динамика структуры капитала предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019-2021гг.

Доля собственных источников финансирования занимает небольшой удельный вес в структуре капитала на протяжении всего анализируемого периода, по данным на конец 2021 года их доля составила 0,18%, на долю заемных средств приходится 99,82%, рисунок 2.4. [2]

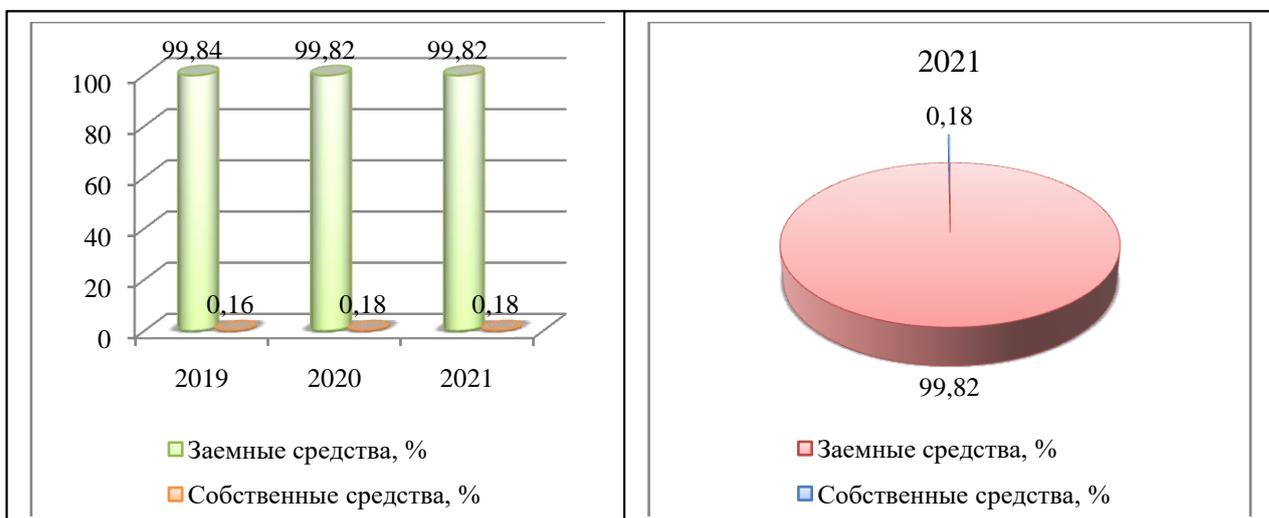


Рисунок 2.4- Структура капитала предприятия ООО «Алпласт Системс» в 2021г.

Следует отметить, что на конец анализируемого периода доля собственного капитала увеличилась на 0,02%, однако компания является финансово-зависимой, так как наибольшая доля капитала сформирована за счет заемных средств финансирования. Этому свидетельствуют и данные о

показателях финансовой устойчивости предприятия. Рассчитаем показатели финансовой устойчивости, ликвидности, оборачиваемости и рентабельности по формулам, представленным в Приложении 3. Расчет показал, что все коэффициенты финансовой устойчивости находятся ниже нормативных значений, в частности Коэффициент финансовой устойчивости составил 0,02, это ниже показателя 2019года на 0,01. Норматив данного показателя составляет более 0,6. коэффициент независимости составил 0,002, при нормативе более 0,5. Коэффициент общей платежеспособности за анализируемый период увеличился на 0,0174 и составил 0,019, это очень низкое значение, таблица 2.4.

Таблица 2.4- Показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021г.г.

№ п/п	Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Норматив	Отклонение 2021 г./ 2019г.
1	Коэффициент финансовой устойчивости	0,03	0,02	0,02	≥ 0,6	-0,01
2	Коэффициент независимости, или автономии	0,0015	0,002	0,002	≥ 0,5	-0,0005
3	Коэффициент общей платежеспособности	0,0016	0,019	0,019	2	+0,0174

Коэффициент срочной ликвидности на протяжении 2019-2021гг. находится в пределах нормативного значения и составил 0,96, это на 0,05 выше уровня 2019года, таблица 2.5.

Таблица 2.5- Показатели ликвидности и платежеспособности предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021г.г.

№ п/п	Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Норматив	Отклонение 2021 г./ 2019г.
1	Коэффициент срочной ликвидности	0,91	0,96	0,96	от 0,8 до 1	+0,05
2	Коэффициент текущей ликвидности	0,93	0,96	0,96	от 1 до 2	+0,03
3	Коэффициент абсолютной ликвидности	-	-	-	0,2	-

Однако, коэффициент текущей ликвидности не достиг норматива и составил 0,96, хотя в динамике наблюдается небольшой рост и составил 0,03. Нельзя рассчитать коэффициент абсолютной ликвидности, так как у компании отсутствуют финансовые вложения, денежные средства и эквиваленты. Не менее важными экономическими показателями являются- оборачиваемость и показатели использования ресурсов, таблица 2.6.

Таблица 2.6- Показатели оборачиваемости и использования ресурсов предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021г.г.

№ п/п	Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2020 г./ 2019г.
1	Коэффициент оборачиваемости активов	1,649	0,186	-	-1,463
2	Фондоотдача	-	-	-	-
3	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1042,13	98,46	-	-943,67
4	Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	1,652	0,187	-	-1,465
5	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	1,807	0,199	-	-1,608
6	Коэффициент оборачиваемости денежных средств	84,49	-	-	-84,49

Так как в 2021 году компания не имела выручки, коэффициенты оборачиваемости и использования ресурсов рассчитать нельзя. Более того, у компании отсутствуют основные и денежные средства. В связи с этим, расчет данных коэффициентов невозможен. По имеющимся данным, был проведен расчет некоторых показателей деловой активности. В частности, коэффициент оборачиваемости активов, собственного и заемного капитала, дебиторской задолженности. По всем показателям наблюдается снижение. В частности, коэффициент оборачиваемости активов снизился на 1,463 и составил 0,186. При показателе оборачиваемости активов меньше 1 оборачиваемость активов низкая, а полученные доходы не покрывают расходы на приобретение активов.

Аналогичная ситуация наблюдается по коэффициенту оборачиваемости собственного и заемного капитала. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности также очень низкий и в динамике еще больше снизил свое значение на 1,608.

Чем выше коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, тем выше скорость оборота денежных средств между предприятием и покупателями товаров, работ и услуг. То есть покупатели быстрее погашают свою задолженность. Снижение значения коэффициента говорит о задержке оплаты контрагентов.

Не лучшим образом обстоят дела с показателями объемов продаж и прибыли. В 2021 году компания имеет нулевые значения по выручке, себестоимости продаж и прибыли, рисунок 2.5. [2]

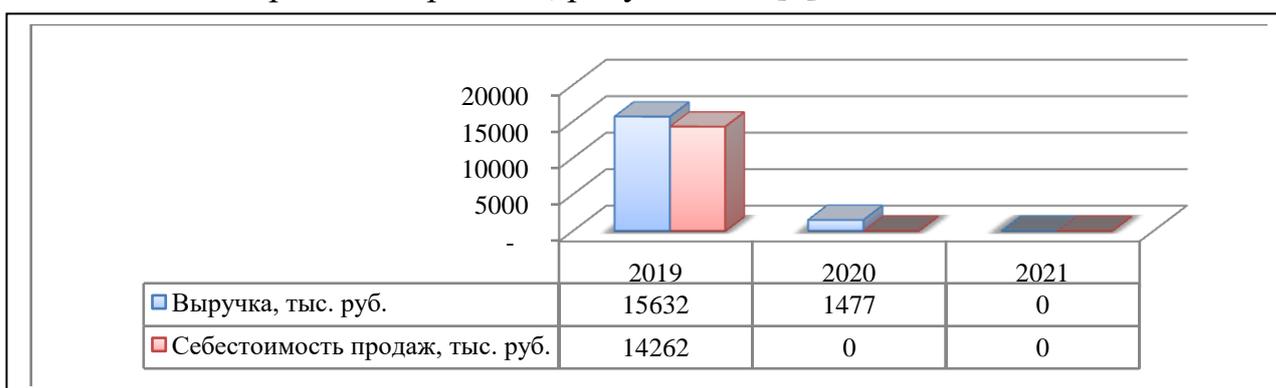


Рисунок 2.5- Динамика выручки и себестоимости продаж компании ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021гг.

Уже в 2020 году было видно, что показатель выручки начал существенно снижаться и составил 1477,0 тыс. руб., это на 90,55% ниже, чем годом ранее. В 2020 году себестоимость продаж имело нулевое значение, однако все расходы отнесены на строку коммерческих расходов, которые составили 1329,0 тыс. руб. В результате таких данных, валовая прибыль в 2020 году составила 1477,0 тыс. руб., но прибыль от продаж существенно снизила свой показатель и сформировалась на уровне 148,0 тыс. руб., это на 89,19% ниже, чем годом ранее, рисунок 2.6. [2] Чистая прибыль в 2020 году составила всего 39,0 тыс. руб., это ниже 2019 года на 79,79% ниже показателя начала анализируемого периода, в 2021 году, как уже было выше сказано прибыль и вовсе заняла нулевое значение. В связи с общим изменением продаж, наблюдается ухудшение показателей рентабельности капитала, снижение составило 1,55%.

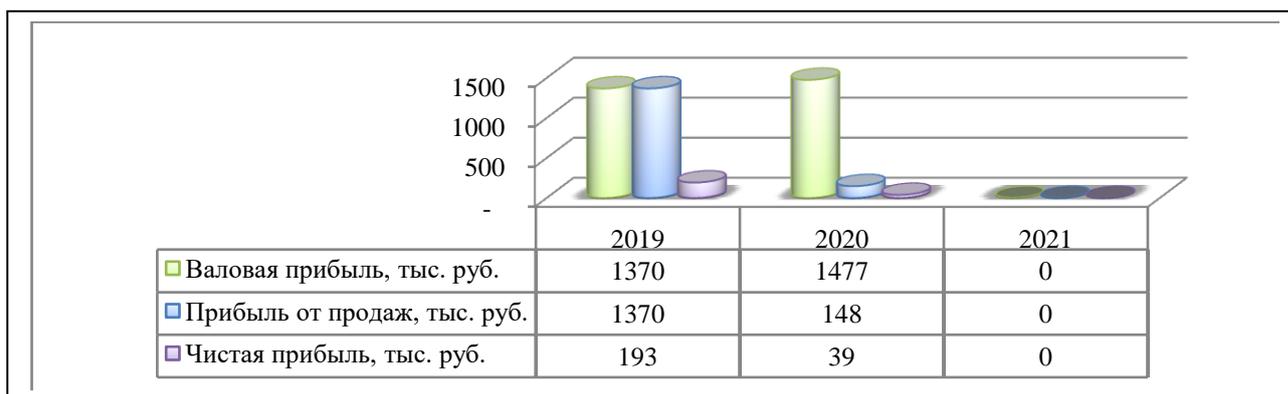


Рисунок 2.6-Динамика показателей прибыли компании ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021гг.

Рост валовой рентабельности связан с изменениями учета затрат предприятия, по данным отчетности компании в 2020 году вся выручка пошла в строку валовой прибыли, поэтому валовая рентабельность показала рост. Однако, нельзя это рассматривать как положительный фактор, здесь не учтены значения себестоимости продаж, таблица 2.7.

Таблица 2.7-Показатели рентабельности предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021г.г.

№ п/п	Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Отклонение 2021 г./ 2019г.	Отклонение 2020 г./ 2019г.
1	Рентабельность продаж,%	8,76	10,02	0	-8,76	+1,26
2	Валовая рентабельность,%	8,76	100	0	-8,76	+91,24
3	Рентабельность капитала,%	2,04	0,49	0	-2,04	-1,55
4	Чистая рентабельность,%	1,23	2,64	0	-1,23	+1,41

Таким образом, представленный анализ финансовых показателей компании ООО «Алпласт Системс» на период с 2019-2021гг. показал печальные результаты. Компания является финансово зависимой, наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные средства, прибыль и выручка в 2020 году стали существенно падать, а к 2021 году и вовсе заняли нулевые значения. Такое плачевное состояние компании обеспечивается прежде всего не эффективностью управления и разработки стратегических

решений. Для того, чтобы рассмотреть подробнее эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

2.3. Оценка существующей системы принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс»

Представленный выше анализ динамики экономических показателей, позволяет сделать вывод, что не на высоком уровне осуществляется разработка стратегических решений в организации. Однако, некоторые виды решений все же разрабатываются на предприятии. Ими являются: технологические, товарно-рыночные, социальные, управленческие. При этом, отсутствует разработка и принятие корпоративных и финансовых стратегических решений и решений по реструктуризации, таблица 2.4.

По принципам, этапам и методам разработки и принятия стратегических решений, а также стратегий можно выделить недостатки компании ООО «Алпласт Системс». По методам принятия решений применяется: балансовый метод, метод цепных подстановок, графический метод, частично матричный анализ: матрица Портера, ПЕСТ-анализ, СВОТ-анализ, однако не все матрицы все же применяются в принятии и разработке стратегических решений.

Внешняя среда компании хоть и анализируется и применяется некоторые виды матриц для анализа, однако, правильного стратегического решения так и не было принято. Компания ООО «Алпласт Системс» хорошо понимает, что на ее показатели оказывают влияние внешние факторы, снижение спроса как со стороны частных заказчиков, так и со стороны корпоративных клиентов.

Частный заказчик – это условная категория потребителей, основным признаком которой является тот факт, что светопрозрачные конструкции заказываются в ограниченных объемах, с низкой периодичностью и для «личного» использования. Следовательно, основными факторами, влияющими на активность этой категории потребителей, являются: благосостояние гражда-

нина или его платежеспособность; потребность и возможности гражданина в улучшении жилищных условий; условия (доступность и ставки) кредитования банками и другими финансовыми организациями; принятая в данный момент в обществе модель потребительского поведения (инвестирование или сбережение); «мода» на определенные типы светопрозрачных конструкций.

Таблица 2.4- Система разработки и принятия стратегических решений в компании ООО «Алпласт Системс»

№ п/п	Преимущества	Недостатки
1	Виды стратегических решений	
	Разрабатываются: технологические, товарно-рыночные, социальные, управленческие	Не разрабатываются: финансовые, корпоративные, реструктуризации
2	Принципы принятия стратегических решений	
	-	Не применяются принципы: научность и творчество, целенаправленность, гибкость, единство планов и программ, создание условий реализации
3	Этапы принятия стратегических решений	
	Изучаются проблемы, формируются идеи и постановка цели	Не корректное соблюдение этапов разработки и принятия решений, не оцениваются результаты по истечении времени с момента принятия стратегии, не анализируется соответствие текущих показателей запланированным.
4	Методы принятия стратегических решений	
	Применяется: балансовый метод, метод цепных подстановок, графический метод, частично матричный анализ: матрица Портера, ПЕСТ-анализ, СВОТ-анализ	Слабое изучение внешней среды организации, не применяется большинство методов матричного анализа: БКГ анализ, матрица Ансоффа и др.
5	Основные стратегии предприятия	
	Товарная, ценовая стратегия и стимулирования сбыта, стратегия качества, функциональные стратегии (производственные процессы, сотрудников), бизнес стратегии (продуктивно-рыночная)	Не все бизнес-стратегии применяются: (мероприятия для достижения и удержания конкурентоспособности, конкурентная стратегия, зарубежное инвестирование, Управление набором отраслей и др.), не применяются корпоративные стратегии (роста; стабилизации; сокращения; сочетания); не применяются финансовые стратегии(финансовая поддержка ускоренного роста, антикризисная финансовая стратегия и др.)

Проанализировав приведенные выше факторы, можно сказать, что тенденций для развития этого сегмента спроса не просматривается. Темпы развития экономики и статистические данные по отрицательному росту благосостояния граждан не позволяют надеяться на улучшение данных в

течение 2022 года. Таким образом, спрос на окна и другие светопрозрачные конструкции, формируемый «Частным заказчиком», при оптимистическом прогнозе останется на уровне 2021 года, а при пессимистическом прогнозе упадет на 5-10 процентов в годовом выражении. Основным фактором, влияющим на эту категорию потребителей, - реальные доходы граждан, которые показывают тенденцию к снижению. [7]

Корпоративный заказчик – это перспективная категория потребителей с постоянно увеличивающейся за последние годы долей оконного рынка. Отличительные особенности этой категории – высокая периодичность и большие объемы заказов светопрозрачных конструкций. К ним можно добавить ассортимент из более низкой ценовой категории окон и дверей ПВХ и практически монопольное доминирование на рынке алюминиевых конструкций.

На активность корпоративных заказчиков оказывают влияние следующие факторы: финансовое состояние коммерческих и государственных компаний, занятых в сфере строительства и ремонта; уровень конкуренции в отрасли, рыночное регулирование деятельности; кредитная политика государственных и коммерческих банков, ставки и условия предоставления и погашения кредитов; налоговая политика государства; принятие и внедрение различных программ со стороны государства и частного бизнеса по развитию градостроительства и инфраструктуры; отсутствие излишнего регулирования или иных ограничений со стороны государства.

Оценивая факторы, которые могут положительно повлиять на перспективы роста спроса на СПК в 2022 году со стороны корпоративного заказчика, можно предположить, что причины для осторожного оптимизма дает только фактор №5. Программы «Реновация» и «Комплексное развитие территорий», принятые в период 2020-2021 гг., могут стать «локомотивом» для развития рынка СПК, хотя бы на ближайшую перспективу. [7]

Таким образом, корпоративные заказчики по-прежнему могут рассматриваться как основная движущая сила рынка светопрозрачных конструкций в

2022 году. Государственные программы развития могут обеспечить развитие (финансирование) текущей деятельности в строительной отрасли и как следствие загрузку основных мощностей предприятий, производящих окна, двери и другие СПК. Позитивный прогноз – небольшой рост спроса на 10,0-15,0%. Негативный прогноз – падение спроса на 10,0-20,0%. [7]

Рассматривая «предложение», которое может быть сформировано на оконном рынке в 2022 году, можно сделать следующие важные выводы: количества производителей светопрозрачных конструкций и их мощностей достаточно для удовлетворения существующего спроса; качества и количества «продуктов», предлагаемых на рынке СПК на сегодняшний день, достаточно; потребность в новых продуктах отсутствует; рынок поделен, основную долю рынка занимают крупные региональные производители. [7]

Сложившуюся ситуацию можно было бы считать нормальной, если бы не несколько факторов. Так как отрасль производства светопрозрачных конструкций является частью более крупной строительной отрасли, она в полной мере подвержена всем рискам основной отрасли и дополнительно собственным рискам. Основными рисками оконного рынка являются: велика доля импортного сырья и комплектующих для производства окон, как следствие велика зависимость от поставок из-за рубежа; велика доля (практически 99,0%) импортного оборудования для производства светопрозрачных конструкций; запчасти для оборудования - 10,00% зависимость; с увеличением доли потребления окон корпоративными (государственными) заказчиками растет зависимость от государственных строительных и инфраструктурных программ; зависимость от курса основных мировых валют очень велика из-за импортной составляющей в конечном продукте; перераспределение рынка в пользу крупных региональных игроков ведет к монополизации оконного рынка. Увеличивается цена входа на рынок новых игроков, что также снижает уровень конкуренции и как следствие ведет к снижению уровня качества и обслуживания. Таким образом, «предложение» на оконном рынке 2022 года можно считать достаточным для удовлетворения текущего и прогнозируемого

спроса. Явной потребности в новых продуктах не прослеживается. Цена «предложения» формируется основными (крупными) игроками с тенденцией к повышению. Главный риск связан с сильной зависимостью от импорта сырья и комплектующих для производства окон и дверей. [7]

Представленный анализ факторов внешней среды на рынке производства окон и дверей, можно изобразить графически с помощью матрицы Портера (рисунок 2.7), а также провести ПЕСТ и СВОТ-анализ компании ООО «Алпласт Системс».



Рисунок 2.7- Матрица Портера на примере компании ООО «Алпласт Системс»

Таким образом, по данным матрицы 5 сил Портера, видно, что наибольшую угрозу для компании ООО «Алпласт Системс» составляют покупатели и поставщики, товаров заменителей практически нет, так как компания осуществляет производство окон, дверей и перегородок практически из всех видов материалов. Внешняя среда очень нестабильная. В связи с этим рассмотрим РЕСТ- анализ факторов внешнего окружения, таблица 2.5.

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка: влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния; направленности влияния по шкале: «+1» - позитивная, «-1» - негативная. Далее экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. Представленный РЕСТ-анализ факторов среды косвенного воздействия компании ООО

«Алпласт Системс» показал, что наибольшее отрицательное влияние на организацию оказывают экономические и социальные факторы.

Таблица 2.5 – PEST-анализ факторов среды косвенного воздействия компании ООО «Алпласт Системс»

№ п/п	Факторы среды	Оценки		
		Влияния на организацию	Направленности влияния	Интегральная
1	2	3	4	5=ст.3хст.4
2	Политические (P)			
3	Политическая ситуация	3	-1	-3
4	Изменение законодательства	0	0	0
5	Государственное влияние на отрасль	1	-1	-1
6	Уровень развития правового регулирования экономики	1	-1	-1
7	Налоговая политика	0	0	0
8	Итого			-5
9	Экономика (E)			
10	Общая характеристика экономической ситуации	3	-1	-3
11	Курс национальной валюты	3	-1	-3
12	Уровень инфляции	3	-1	-3
13	Инвестиционный климат в отрасли	3	-1	-3
14	Итого			-12
15	Социум (S)			
16	Демографические изменения	3	-1	-3
17	Уровень безработицы	3	-1	-3
18	Активность потребителей	3	-1	-3
19	Итого			-9
20	Технология (T)			
21	Развитие производственных технологий	2	+1	+2
22	Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)	1	+1	+1
23	Итого			+3
24	Общий итог			-23

Низкая платежеспособность населения, слабый инвестиционный климат отрасли, рост безработицы и снижение активности потребителей - все это создает негативную среду для компании, интегральная оценка по этим факторам составила -9. Нестабильная экономическая ситуация во всем мире, в

том числе и в России, существенно влияет на рост цен на комплектующие, усложняет отношения с поставщиками из других стран. Интегральная оценка по этим факторам составила минус 12. Развитие технологий дает положительные возможности для предприятия ООО «Алпласт Системс». Однако, в целом среда косвенного воздействия компании ООО «Алпласт Системс» является отрицательной, общая интегральная оценка составила минус 23.

В компании ООО «Алпласт Системс» для разработки и принятия стратегических решений проводится также SWOT-анализ, который объединяет факторы внутренней и внешней среды, позволяет определить слабые и сильные стороны компании, на основании данного анализа можно разработать новые стратегические направления, которые по каким-то причинам в организации не осуществляются. Одной из причин может являться то, что компания не видит возможности для своего развития, так как собственных средств у компании практически нет, а для развития необходимы финансовые ресурсы. Однако, можно попробовать все же найти возможности для анализируемой компании. Рассмотрим SWOT-матрицу, для того, чтобы иметь возможность совершенствования существующих стратегий компании, данные представим в виде таблицы 2.6.

Представленная SWOT-матрица показала, что у компании все же есть возможности для развития, основная причина слабого бизнеса- это отсутствие собственных источников финансирования. В целом, анализ по компании ООО «Алпласт Системс» показал нулевые показатели прибыли и слабую систему разработки стратегических решений. Однако, ассортимент компании достаточно широк, при этом применяются комплектующие высокого качества, много постоянных потребителей. Большую угрозу представляет нестабильная геополитическая ситуация, нарушение сотрудничества с зарубежными компаниями, а также снижение покупательского спроса.

Таблица 2.6- SWOT-анализ компании ООО «Алпласт Системс»

	Возможности	Угрозы
	Развитие партнерского маркетинга (заключение контрактов со строительными компаниями), развитие импортозамещения, развитие рынка электронной коммерции дает возможность новым видам бизнеса в сети Интернет (маркетплейс)	Нестабильная макроэкономическая ситуация, нарушение сотрудничества с зарубежными компаниями по закупке комплектующих, слабые перспективы развития рынка ПВХ, производства окон, дверей и перегородок, снижение покупательской способности, конкуренция
Сильные стороны	Поле Силы и возможности»	Поле «Силы и угрозы»
Широкий ассортимент услуг; Наличие собственного сайта в сети Интернет; Известность компании, много постоянных партнеров; высокое качество услуг; высокий профессионализм работников	Заключение контрактов на установку дверей, окон и перегородок со строительными компаниями, позволит увеличить географический охват, тем самым повлияет на рост продаж и прибыли	Высокий профессионализм сотрудников, высокое качество собственного производства окон, дверей и перегородок, а также иных конструкций, усиленное продвижение компании в сети Интернет, развитие партнерского маркетинга, позволят снизить влияние конкурентов
Слабые стороны	Поле «Слабость и возможности»	Поле «Слабости и угрозы»
Нулевые показатели объема продаж и прибыли; высокая зависимости от внешних источников финансирования, практически весь капитал- это заемные средства	Отсутствие прибыли компании, не дает возможности для развития производства по импорту замещения, также компания не может организовать собственный маркетплейс по оказанию бытовых или иных услуг, так как нужны средства. Однако, она может продвигать свои услуги на существующих маркетплейсах по оказанию услуг	Нулевые показатели прибыли, высокая зависимости компании от внешних источников финансирования, сложная геополитическая ситуация, снижение спроса населения, не дают компании развиваться и она практически является банкротом

Для того, чтобы рассмотреть мероприятия по совершенствованию системы разработки и принятия стратегических решений, оценить эффективность, перейдем к следующей главе курсовой работы.

Глава 3. Пути совершенствования принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс»

3.1. Предложения по совершенствованию принятия стратегических решений компании ООО «Алпласт Системс»

Стратегические решения в организации должны разрабатываться в зависимости от ситуации, а реагировать на ситуацию нужно очень быстро, не тогда когда компания уже находится на грани банкротства. Безусловно, разрабатывать стратегию для компании у которой нет собственных источников финансирования, а выручка и прибыль вовсе сошли на нет, крайне сложно. Тем не менее, можно предложить решения, которые не требуют финансирования, но могут дать положительный результат. Однако, прежде, стоит рассмотреть матрицы, которые целесообразно применять в компании для разработки и принятия стратегических решений, в частности, матрица БКГ (рисунок 3.1) и матрица Ансоффа.

		Относительная доля на рынке	
		Высокая	Низкая
Темп роста объема спроса	Высокий	ЗВЕЗДЫ 	ДИКИЕ КОШКИ
	Низкий	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	СОБАКИ Оконные, дверные конструкции и перегородки из различных материалов

Рисунок 3.1- Матрица БКГ на примере компании ООО «Алпласт Системс»

По матрице БКГ видно, что услуги (товары) компании попадают в квадрат- собаки. «Собаки» - зона с товарами, которые дают малую прибыль и практически не имеют перспектив. Они находятся в конце жизненного цикла товара и должны покинуть рынок. Но про такие товары как двери и окна такого

сказать нельзя, спрос на эти товары может возобновиться, в данной ситуации снижение продаж связано с влиянием внешних факторов и снижения покупательской способности. Хотя, специалисты не советуют инвестировать в такие товары или подразделения, так как превратить «собак» в «дойных коров» не получится. Но не стоило бы делать такие выводы в сложной геополитической ситуации. Еще существуют две матрицы, которые позволяют управлять ассортиментом, матрица ABC и XYZ, рисунок 3.2(Приложение 3).

По данным матрицы ABC – XYZ очевидно, что товары (услуги) компании ООО «Алпласт Системс» попадают в квадрат CZ, то есть нестабильный спрос с низкой выручкой. При нормальных экономических условиях развития, от таких товаров лучше избавляться и не инвестировать в них. Однако, в настоящее время очень сложная геополитическая ситуация в мире, в целом и в России, в частности, поэтому стоило бы игнорировать данный квадрат.

Матрица возможностей –это матрица Ансоффа, которая позволяет определить стратегию, рисунок 3.3.



Рисунок 3.3- Матрица Ансоффа на примере компании ООО «Алпласт Системс»

По матрице Ансоффа, видно, что компания ООО «Алпласт Системс» работает на существующем рынке и существующим товаром. То есть рынок окон и дверей, а также производства перегородок- существует давно, также давно существуют и товары-двери, окна, перегородки. На пересечении этих

показателей, образуется квадрат, который советует выбрать стратегию проникновения на рынок.

Таким образом, у компании все же есть возможности для развития, однако, необходимо выбрать такой путь, который не предусматривает больших затрат, а еще лучше без них, так как у компании их просто нет. Изучив деятельность организации, факторы внешней среды, отсутствие финансовых ресурсов для развития компании, можно предложить следующие пути развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе:

- 1) Развитие партнерского маркетинга (заключение контрактов с компаниями по вводу жилья и предоставление услуг по установке окон, дверей, перегородок и т.д.), тем самым увеличение географии обслуживания(в краткосрочной перспективе).
- 2) Продвижение товаров и услуг на маркетплейсах различных видов услуг(ремонтные услуги квартир и офисов), бытовые услуги (ремонт стиральных машин, бытовой техники и др.).
- 3) Развитие импортозамещения (в долгосрочной перспективе).

То есть в краткосрочной перспективе необходимо- развитие партнерского маркетинга и продвижение товаров (услуг) на различных маркетплейсах в сети Интернет. В долгосрочной перспективе предлагается развитие импортозамещения. Рассмотрим кратко эти направления.

Партнёрский маркетинг (англ. affiliate marketing) - это продвижение товаров или услуг через посредников или партнёров. Для бизнеса это способ дотянуться до новых аудиторий и получить новых клиентов с помощью ресурсов партнёров. В данном случае предлагается партнерский маркетинг по двум направлениям: заключение контрактов с компаниями, которые занимаются строительством домов, коттеджей и иной недвижимости, с целью установки в новых домах- окон, дверей, перегородок и так далее. С таким подходом, можно увеличить географию обслуживания, то есть оказывать услуги в различных городах и регионах России. Данное мероприятие не

требует каких-то серьезных финансов, в данном случае необходим поиск строительных организаций.

В последнее время, рынок электронной коммерции (продажа товаров и услуг в сети Интернет) растет каждый год и не планирует на этом останавливаться, а пандемии еще больше дала возможностей развития этому рынку. Очень модными стали не только интернет-магазины, но и маркетплейсы, на которых реализуют товары и услуги различные продавцы. При этом, существуют маркетплейсы, которые ориентированы для розничного потребителя (B2C, то есть бизнес-потребителю), оптового потребителя (B2B-бизнес-бизнесу). Существуют и другие формы электронной коммерции, но эти самые популярные. Также предусмотрена классификация маркетплейсов- по товарам и по услугам. Существуют маркетплейсы, которые предлагают различные виды услуг. Для продавца, размещение своих услуг или товаров на маркетплейсе ничего не стоит, он платит процент с продажи, при этом отсутствует потребность в продвижении собственного сайта, который может требовать финансирования. Поэтому, в кризисных условиях, для компании ООО «Алпласт Системс» продвижение услуг, товаров с помощью маркетплейсов, которые уже есть на рынке, это очень выгодный способ увеличения объемов продаж. Безусловно, что можно было бы и свой маркетплейс развивать, но на это требуются средства.

Еще одним мероприятием было предложено развитие импортозамещения, но только в долгосрочной перспективе, так как это мероприятие требует финансирования. Рассмотрим кратко необходимость этого мероприятия. За 25 лет существования современного оконного рынка многие европейские производства открылись в России. Их доли продаж в стране значительны, иногда это 1-3 место от общего объема. Но 100% импортозамещения нет, и это может крайне негативно отразиться на деятельности компаний. В настоящее время в России производится большой перечень готовой оконной продукции и комплектующие для оконного рынка: пластиковые, деревянные, алюминиевые окна—99,7%; оконный ПВХ-профиль—98,5%; мел - 60%; алюминиевый профиль

– 80%; стекло - 99%; армирование – 99%; подоконники – 100%; откосы – 100%; монтажные ленты - 100%; уплотнители – 90% и др. Есть множество позиций для оконного рынка, которые отрасль получает только за счет импорта, либо доля импорта в них занимает подавляющую долю: добавки для производства оконного профиля: диоксид титана и стабилизаторы ударопрочности, аддитивы и другое сырье. В новой реальности участникам оконного рынка необходимо оценить ситуацию, как можно переориентировать импортные поставки сырья и комплектующих на более безопасные из других стран и другим способом. Инвестиции в импортозамещение дадут беспрецедентное конкурентное преимущество: независимость, стабильность и высокие доходы. Это огромные возможности на пороге 2-й волны замены пластиковых окон и роста объемов рынка.[7]Итак, выше были предложены мероприятия по разработке и принятию стратегических решений в компании, а именно, необходимо применение более глубокого матричного анализа и разработки стратегий. Также были разработаны антикризисные меры по совершенствованию деятельности компании. Для того, чтобы оценить эффективность этих решений, перейдем к следующему параграфу курсовой работы.

3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий в компании ООО «Алпласт Системс»

Крайне сложно прогнозировать объемы продаж и прибыльности компании, которая находится в сложных условиях, при этом внешний фон в России и в мире крайне нестабилен. Тем не менее, некоторые сферы деятельности, например, такие как электронная коммерция хоть и подвержены внешнему влиянию, но чувствуют себя очевидно лучше, чем офлайн торговля. Выше были предложены три стратегических решения, на краткосрочную и среднесрочную перспективу. Мероприятие, направленное на долгосрочную перспективу- развитие импортозамещения, требует финансовых затрат, поэтому в данном случае, расчет экономической эффективности по данному

решению стоит игнорировать. Оценим эффективность компании по двум краткосрочным направлениям- развитие партнерского маркетинга: а) путем заключения контрактов на производство и установку дверей, перегородок и окон со строительными компаниями; б) путем продвижения компании на маркетплейсах в сети Интернет.

Рынок недвижимости сейчас также подвержен внешнему влиянию, а в связи с отменой льготной ипотеки в 2023 году, строительный рынок может замедлить свой рост. Однако, все же стоит попробовать сотрудничество со строительными компаниями. Сложно предположить на сколько могут возрасти объемы продаж, выше был рассмотрен оптимистичный сценарий оконного рынка, который предполагает рост до 15,0%. Однако, если сотрудничество со строительными компаниями даст прирост объема выручки хотя бы на 15,0%, то в плановом периоде она составит 1700,0 тыс. руб. (относительно уровня 2020 года). [9]

Также было предложено продвижение товаров и услуг на маркетплейсах. Процент комиссии на маркетплейсах может меняться в зависимости от вида товара, в среднем это 5,0–15,0%. Налоги, в зависимости от системы налогообложения и оборотов, могут быть разными. Стоимость логистики меняется в зависимости от многих аспектов, в зависимости от маркетплейса и от объема доставки. Более подробно комиссии маркетплейсов представлены в Приложении 4. Для расчета будет принимать средние значения(10,0% комиссия маркетплейса, 6,0% затраты на логистику). Итого, общая сумма затрат при продаже на маркетплейсах составляет 16,0%.

Сложнее всего прогнозировать объемы продаж на маркетплейсах. Однако, электронная коммерция очень перспективное направление, эксперты прогнозируют к 2025 году рост российского рынка электронной коммерции, рассмотрим кратко прогнозы. В 2020 году на фоне пандемии наблюдался сильный рост на российском рынке электронной коммерции - рост до 58,0%, что составляет 2,7 трлн. рублей, на 1 трлн. рублей больше, чем в 2019 году. Сказалась пандемия, удаленная работа, запрет на работу многих торговых и

развлекательных пространств, а также общий страх новой неизвестной болезни, высокий уровень стресса от нового формата жизни. Пользователи покупали онлайн не только из-за отсутствия альтернативных каналов покупок, но и от потребности порадовать себя, получить положительные эмоции. Отсутствие возможности покупок в привычном офлайне вынудило покупателей выйти в Сеть и многие пользователи открыли для себя формат электронной коммерции - прирост новых покупателей в онлайн в 2020 году составил 10 млн. человек.

Прогнозы с учетом новых данных и нового пандемического опыта говорят о том, что к 2025 году рынок e-commerce в России вырастет в 4 раза и достигнет 11,1 трлн. рублей, рисунок 3.4. [9]

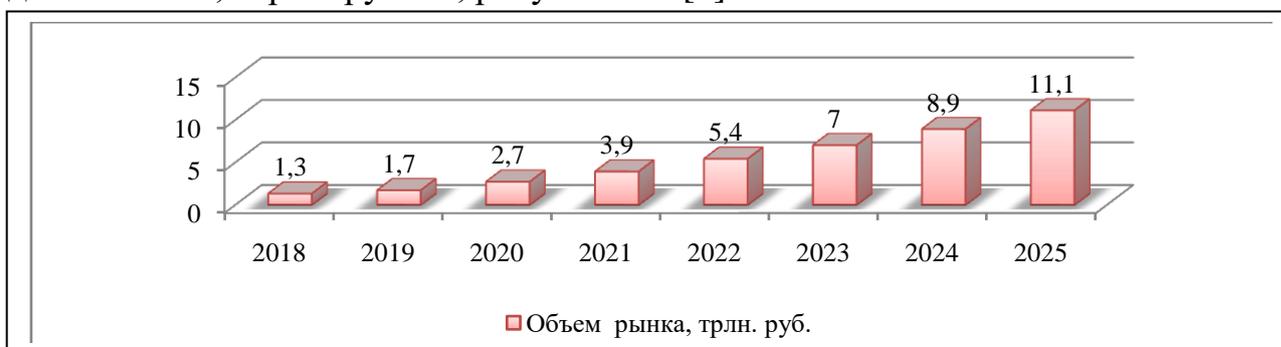


Рисунок 3.4-Динамика объема российского рынка электронной коммерции с 2018-2025гг. [9]

Стремительный рост количества заказов обусловлен таким же стремительным развитием маркетплейсов. По данным исследования, уже в 2020 году доля маркетплейсов (WildBerries, OZON, Яндекс.Маркет и AliExpress) в структуре заказов составляла 60,0%. На 2021 год только WildBerries и OZON, не считая остальных сервисов, занимают долю в 66,0% рынка. Популярность E-grocery (продажа товаров повседневного спроса в сети Интернет) тоже влияет на структуру рынка: в 2020 году доля этого сегмента составляла 15,0%, в 2021 году занимает уже 21,0%. [9]

Таким образом, перспективы продаж на маркетплейсах достаточно оптимистичные, будем предполагать, что компания ООО «Алпласт Системс» сможет увеличить объемы продаж на маркетплейсах как минимум на 20,0%, следовательно, за счет двух мероприятий рост выручки составит 35,0%, в стоимостном выражении это составит 1994,0 тыс. руб. от уровня 2020 года, так

как в 2021 году объемы продаж имели нулевое значение. По данным бухгалтерской отчетности, себестоимость продаж и коммерческие расходы составляют примерно 85,0-90,0% от выручки компании. В рамках данной работы крайне сложно с точностью представить расчет по продажам на перспективу. Поэтому будем исходить из примерного прогнозного расчета, планирование по методу от достигнутого. В результате будут получены следующие экономические показатели, рисунок 3.5.

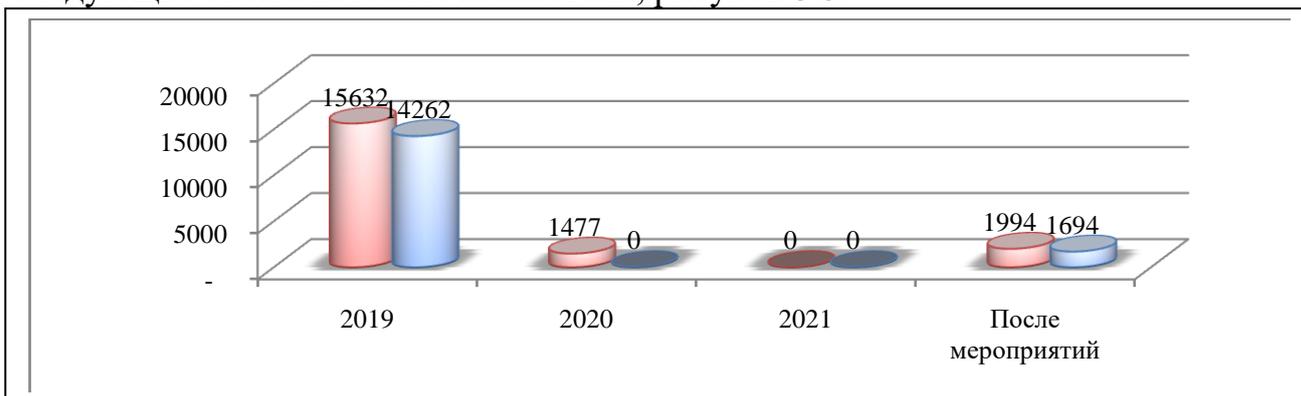


Рисунок 3.5- Динамика выручки и себестоимости продаж компании ООО «Аллпласт Системс» до и после мероприятий

По отношению к уровню 2020 года выручка увеличится на 517,0 тыс. руб. и составит 1994,0 тыс. руб. При этом, показатель прибыли от продаж увеличится в два раза к уровню 2020 года и составит 300,0 тыс. руб., рисунок 3.6.

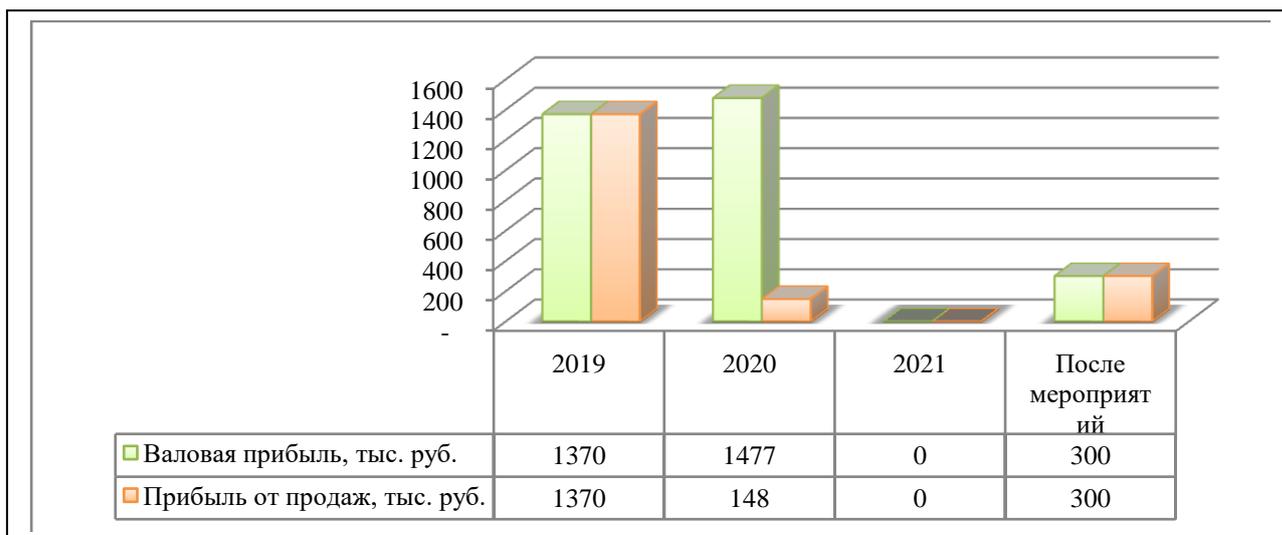


Рисунок 3.6- Динамика показателей прибыли компании ООО «Аллпласт Системс» до и после мероприятий

Так как ситуация у компании крайне сложная, ждать очень хороших изменений за один год не стоит, должно пройти какое-то время, при этом стратегические решения необходимо постоянно пересматривать и совершенствовать. Однако, изменения в прибыли, могут существенно повлиять на показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и оборачиваемости. Это будет зависеть от суммы полученной прибыли и ее распределение по строкам баланса предприятия. В рамках данной работы, крайне сложно рассчитать все показатели после проведения мероприятий, так как требуется не только плановый показатель прибыли, но и внесения изменений в бухгалтерской отчетности.

Но, если при существующих плановых показателях, часть прибыли компании направить в собственные средства, например, 100 тыс. руб., то сумма собственного капитала составит 115,0 тыс. руб. При этом, если частично погасить кредиторскую задолженность, например на сумму 50,0 тыс. руб., то она составит 7668,0 тыс. руб., таблица 3.1.

Таблица 3.1-Показатели финансовой устойчивости и оборачиваемости компании ООО «Алпласт Системс» до и после мероприятий

№ п/п	Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение, +/-
1	Коэффициент финансовой устойчивости	0,02	0,04	+0,02
2	Коэффициент независимости, или автономии	0,002	0,014	+0,012
3	Собственные средства, тыс. руб.	15,0	115,0	+100,0
4	Заемные средства, тыс. руб.	7718,0	7668,0	-50,0
5	Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	175,0	175,0	-
6	Общая сумма капитала, тыс. руб.	7908,0	7958,0	+50,0
7	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	98,46	16,90	-81,56
8	Коэффициент оборачиваемости активов	0,186	0,244	+0,058

По данным таблицы 3.1. видно, что так как произойдет увеличение суммы собственного капитала и снизится заемный капитал, финансовая устойчивость и коэффициент автономности покажут рост. Произойдет рост коэффициента оборачиваемости активов. Но коэффициент оборачиваемости собственного капитала при таких условиях снизится, это значит, что недостаточно эффективно компания использует капитал. То есть очевидно, что слабые экономические показатели организации изменить в короткие сроки крайне сложно, в любом случае, необходимым является существенное увеличение объемов продаж и прибыли. От этого будут зависеть и другие показатели. Чем больше собственных средств в структуре капитала, тем выше независимость компании и наоборот. В активе баланса денежные средства необходимо направить в основной капитал, в денежные средства и эквиваленты и другие необходимые статьи баланса. В настоящее время у компании отсутствуют собственные средства, что затрудняет рассчитать показатель фондоотдачи.

Плановый показатель рентабельности продаж составит 15,05%, это на 5,03% выше уровня 2020 года и на 6,29% превышает показатель 2019 года, рисунок 3.7.

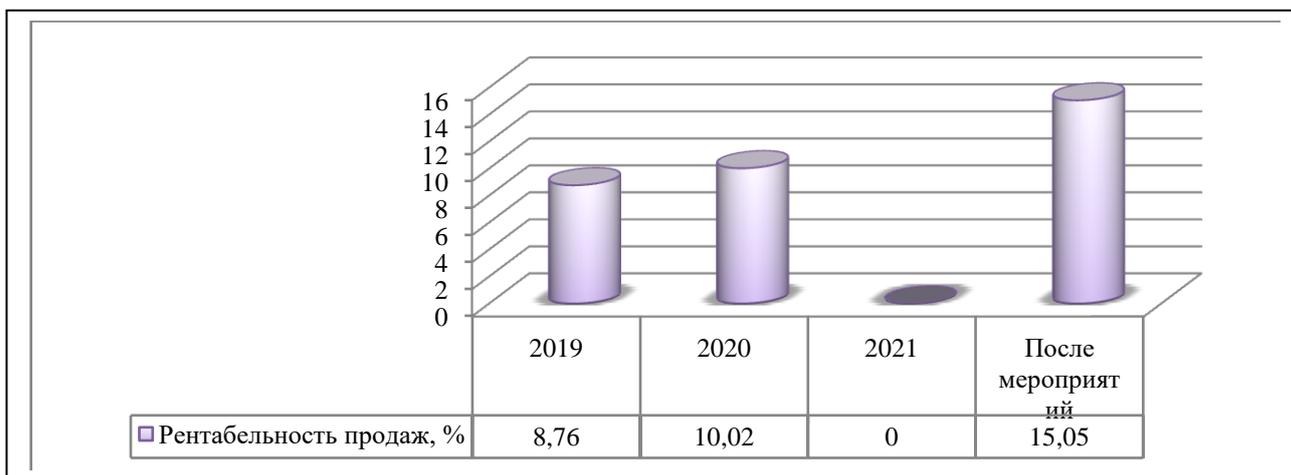


Рисунок 3.7- Динамика показателей рентабельности продаж компании ООО «Алпласт Системс» до и после мероприятий

Таким образом, компании необходимо выбирать такие условия сотрудничества, чтобы уровень затрат (коммерческих и себестоимости) не превышал 85,0%, при таких условиях показатель рентабельности продаж будет

выше 15,0%. Данные мероприятия следует отметить, как эффективные и стратегические решения, предложенные в рамках курсовой работы требуют реализации. В перспективе компания может рассматривать проект по развитию импортозамещения, в случае наличия финансовых ресурсов.

Заключение

Стратегические решения играют важную роль в деятельности любой коммерческой организации, особенно в период нестабильности в России и в мире. Для объекта исследования была выбрана компания ООО «Алпласт Системс», которая не первый год работает на рынке производства и установки различных конструкций, в том числе изделия из ПВХ, алюминия, стекла и другие. Организация производит окна, двери, перегородки и другое. Географически компания работает с потребителями на рынке Нижнего Новгорода и Нижегородской области. Успешно пользуются услугами компании множество юридических и физических лиц. Ассортимент компании достаточно широк, высокий профессионализм сотрудников позволяет завоевать доверие потребителей.

Однако, динамика экономических показателей с 2019-2021гг. показала не самые лучшие результаты, в 2021 году выручка и прибыль организации и вовсе заняли нулевое значение. Капитал компании в динамике имеет тенденцию к снижению, при этом почти 99,0% капитала приходится на заемные средства финансирования. Это свидетельствует о том, что компания практически находится на грани банкротства. Несмотря на то, что у компании есть свой сайт и наличие постоянных потребителей, отсутствие эффективной системы разработки стратегических решений, привело к печальным последствиям. Уже в 2020 году прибыль компании снижалась и была достаточно низкой. В компании осуществляется разработка стратегических решений различными методами: факторный, индексный анализ, применяются и матричные модели, однако этого все же не достаточно.

В курсовой работе было предложено увеличение моделей матричного анализа для разработки и принятия стратегических решений, путем матрицы БКГ, Ансоффа, ABC-анализа. Более того, необходимо тщательное изучение рынка оконной продукции и рынка иных алюминиевых и стеклянных изделий (перегородки, окна, двери).

Анализ внешней среды показал, что на компанию существенное влияние оказывают экономические и социальные факторы, однако, при отсутствии денежных средств, сделать что-либо для продвижения компании крайне сложно. В связи с этим, были предложены рекомендации, направленные на развитие партнерского маркетинга: заключение контрактов со строительными компаниями по продаже и установке изделий (окна, двери, перегородки); продвижение компании на различных маркетплейсах в сети Интернет. Расчет показал, что планируемые мероприятия могут увеличить выручку компании на 35,0%, рентабельность продаж возрастет на 5,0% к уровню 2020 года и составит более 15,0%. Расчет показателей является прогнозируемым, на самом деле результаты могут быть выше или ниже ожидаемых значений. Это будет зависеть от множества факторов, в том числе и от покупательской способности населения и организаций. В долгосрочной перспективе для анализируемой компании можно предусмотреть мероприятие, направленное на развитие импортозамещения. Однако, данное направление требует финансирования, поэтому в зависимости от ситуации, этот вид стратегического решения необходимо будет более детально планировать и принимать взвешенное решение. Одной из причин банкротства компаний, является недостаток собственных финансовых ресурсов, как и произошло на примере анализируемой компании. Поэтому, в первую очень необходимо сформировать капитал на требуемом уровне, чтобы доля собственных средств в структуре капитала превышала уровень 50,0%. Хотя на практике у большинства компаний, доля собственных средств занимает лишь 20,0%. Но в данной ситуации нет и этого.

Предложенные мероприятия, направленные на развитие партнерского маркетинга, позволят компании ООО «Алпласт Системс» занять определенную долю рынка, тем самым повысив показатели объемов продаж, прибыльности и рентабельности. Нельзя игнорировать сложную геополитическую ситуацию, которая создает препятствия для развития бизнеса, тем не менее не ошибается тот, кто ничего не делает.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. - 256 с.
2. Бухгалтерская отчетность компании ООО «Алпласт Системс» с 2019-2021гг.
3. Веселков С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.
4. Виды стратегий развития организации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://z-motiv.ru/vidy-strategij-razvitiya-organizatsii-v-menedzhmente>;
5. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.
6. Официальный сайт компании ООО «Алпласт Системс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alplast-nn.ru>;
7. Оконный рынок 2022 прогноз и ожидания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rsoserv.ru/informatsiya/okonnyj-rynok-2022-prognoz-i-ozhidaniya/?ysclid=lat5a80ii6450583607>;
8. Рынок окон ждет новая реальность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oknamedia.ru/novosti/rynok-okon-zhdet-novaya-realnost-52937>;
9. Рынок E-commerce в России: анализ, прогнозы и потенциал для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ashmanov.com/education/articles/rynok-e-commerce-v-rossii-analiz-prognozy-i-potentsial-dlya-biznesa/?ysclid=law6nz7goh643807979>;

10. Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 158 с.
11. Стратегические решения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fb.ru/article/383994/strategicheskie-resheniya---eto-suschnost-i-osobennosti-sposobyi-prinyatiya-resheniy?ysclid=lajvadz8la669473242>;
12. Сироткин С. А. Стратегический менеджмент: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 263 с.
13. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 333 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с.
15. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 321 с.
16. Ярунина Т.А. Теоретические основы разработки стратегии развития организации / Т.А. Ярунина // Актуальные исследования. – 2020. – №2 (5). – С. 55-58.

Приложения

