



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

**Дисциплина: Стратегическое управление**

**Тема: Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента**

Аналитическая глава курсовой работы:

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

2.1. Общая характеристика деятельности компании ООО «Алпласт Системс»

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

## **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 варибельности, 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.

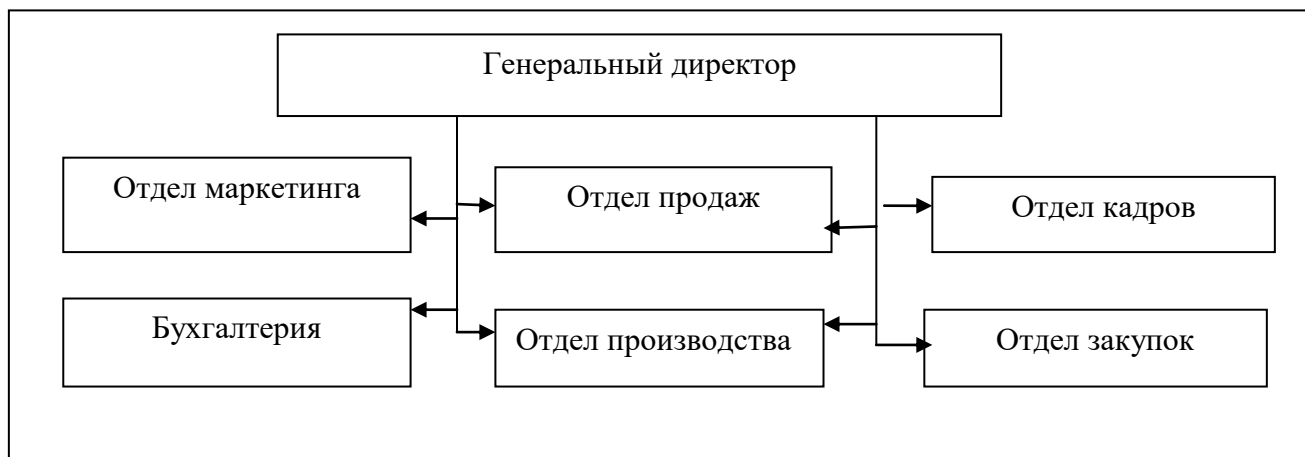


Рисунок 2.1-Организационная структура компании ООО «Алпласт Системс»

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]

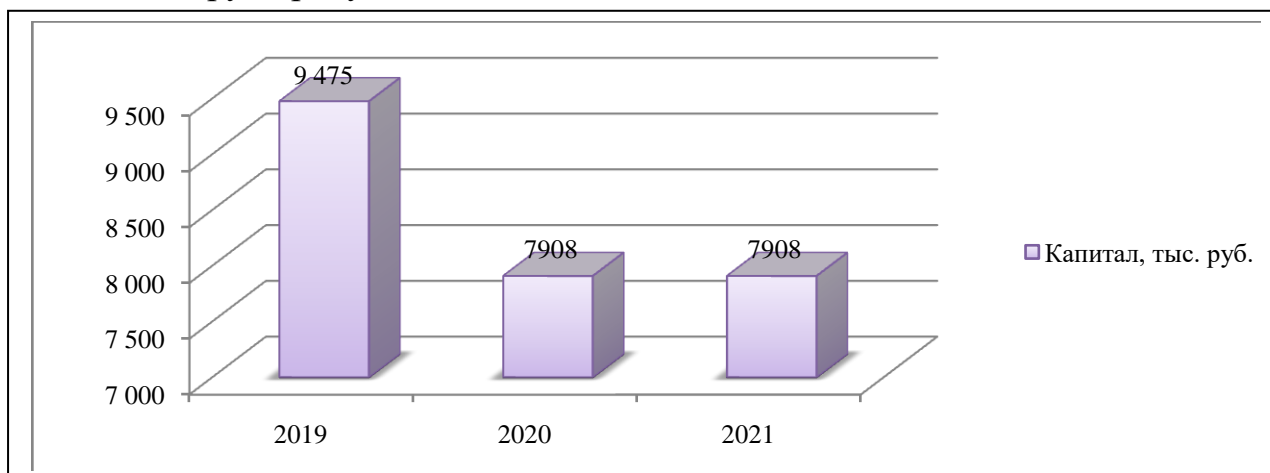


Рисунок 2.2-Динамика общей суммы капитала предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019-2021гг.



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]

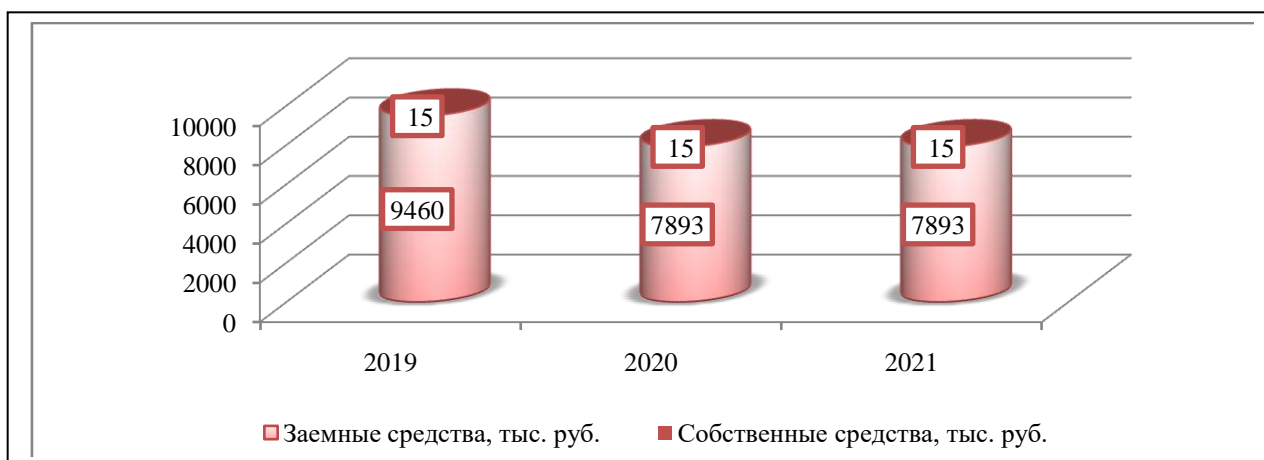


Рисунок 2.3-Динамика структуры капитала предприятия ООО «Алпласт Системс» с 2019-2021гг.

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]

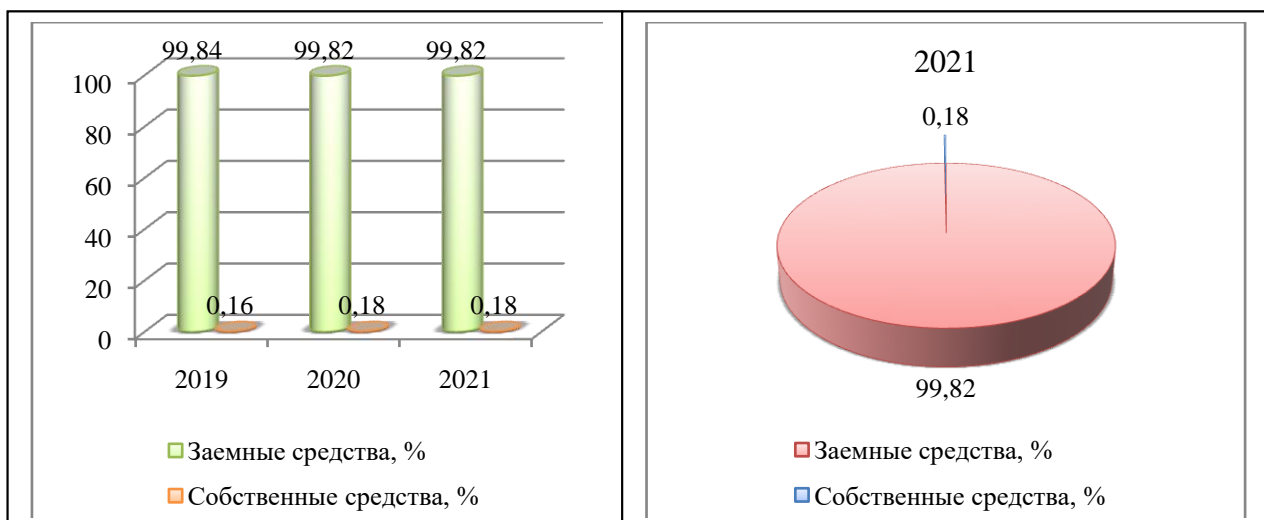


Рисунок 2.4- Структура капитала предприятия ООО «Алпласт Системс» в 2021г.

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]

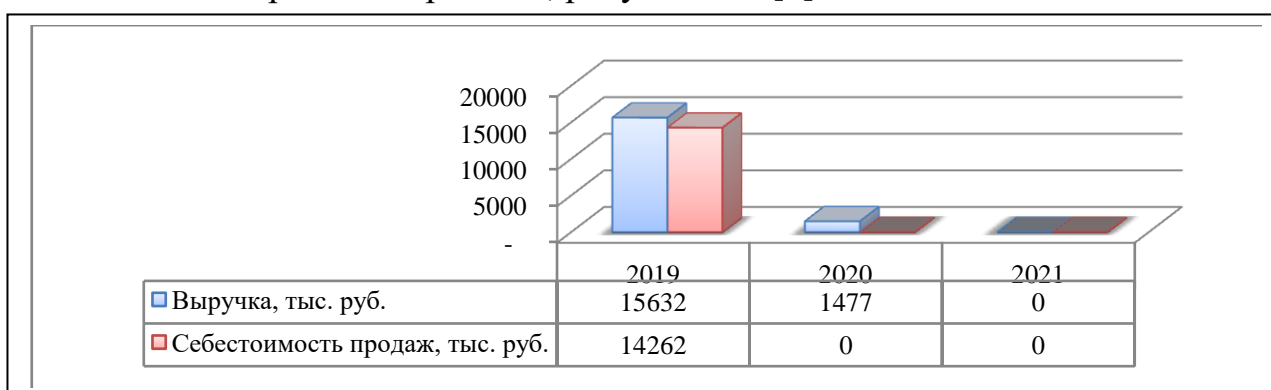


Рисунок 2.5- Динамика выручки и себестоимости продаж компании ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021гг.

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%.

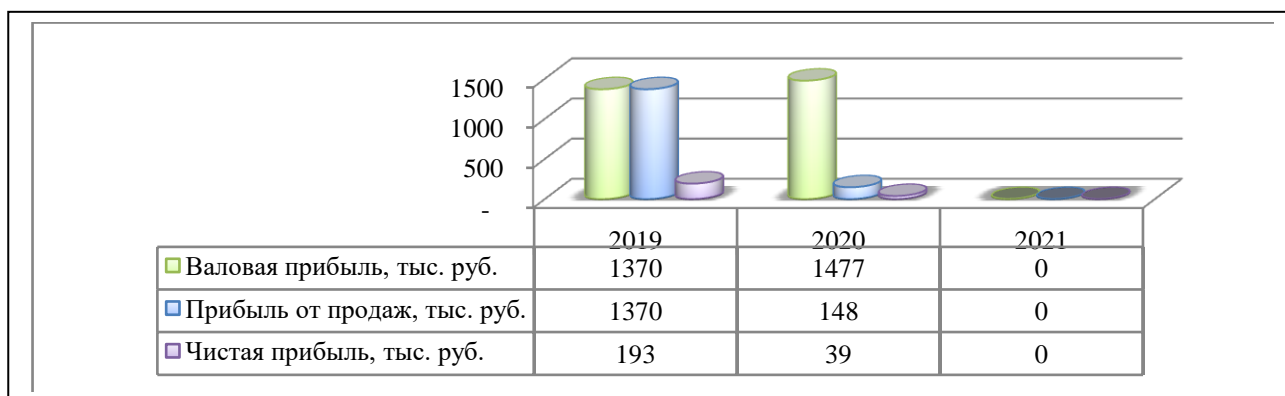


Рисунок 2.6-Динамика показателей прибыли компании ООО «Алпласт Системс» с 2019- 2021гг.

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	<b>Виды стратегических решений</b>	
	Разрабатываются: технологические, товарно-рыночные, социальные, управленческие	Не разрабатываются: финансовые, корпоративные, реструктуризации
2	<b>Принципы принятия стратегических решений</b>	
	-	Не применяются принципы: научность и творчество, целенаправленность, гибкость, единство планов и программ, создание условий реализации
3	<b>Этапы принятия стратегических решений</b>	
	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	<b>Методы принятия стратегических решений</b>	
	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	<b>Основные стратегии предприятия</b>	
	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».

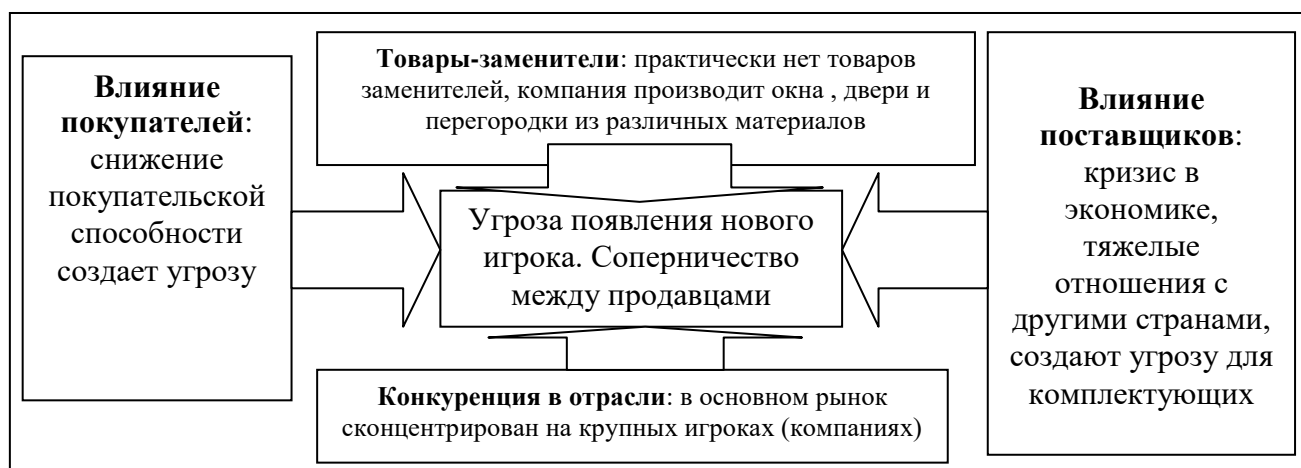


Рисунок 2.7- Матрица Портера на примере компании ООО «Алпласт Системс»

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	<b>Политические (Р)</b>			
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	<b>Экономика (Е)</b>			
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	<b>Социум (S)</b>			
16	Демографические изменения	3	-1	-3
17	Уровень безработицы	3	-1	-3
18	Активность потребителей	3	-1	-3
19	Итого			-9
20	<b>Технология (Т)</b>			
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»

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	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
<b>Сильные стороны</b>	<b>Поле Силы и возможности»</b>	<b>Поле «Силы и угрозы»</b>
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
<b>Слабые стороны</b>	<b>Поле «Слабость и возможности»</b>	<b>Поле «Слабости и угрозы»</b>
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.

## 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

