



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

Дисциплина: Стратегическое управление

Тема: Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента

Проектная глава 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»

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

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]

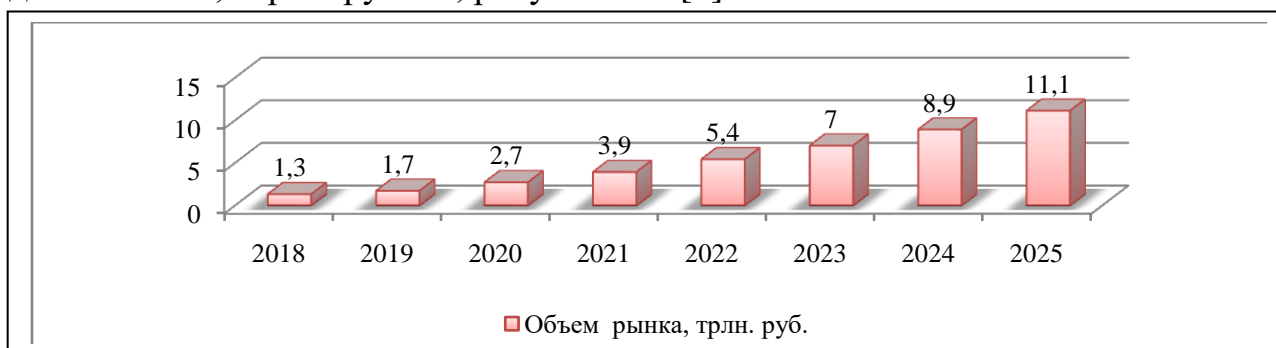


Рисунок 3.4-Динамика объема российского рынка электронной коммерции с 2018-2025гг. [9]

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.

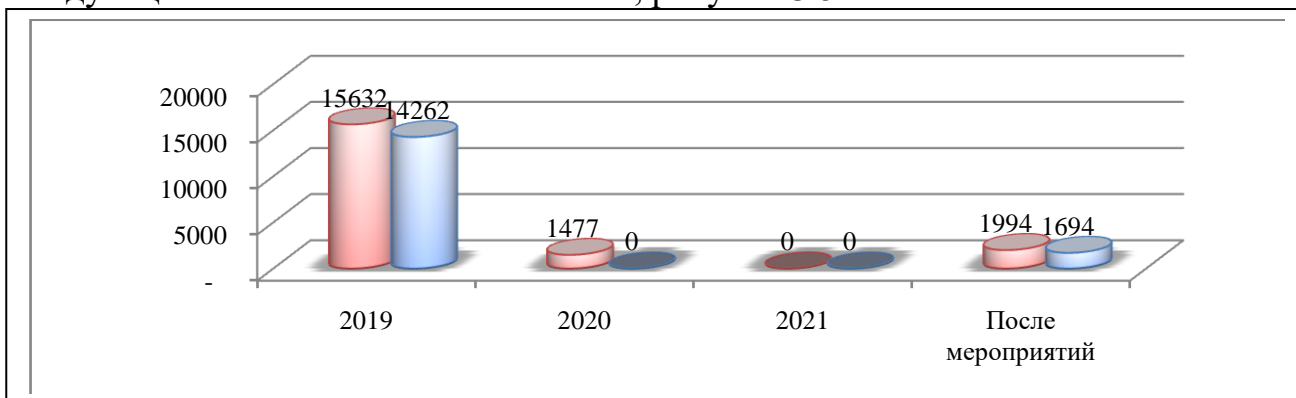


Рисунок 3.5- Динамика выручки и себестоимости продаж компании ООО «Аллпласт Системс» до и после мероприятий

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.

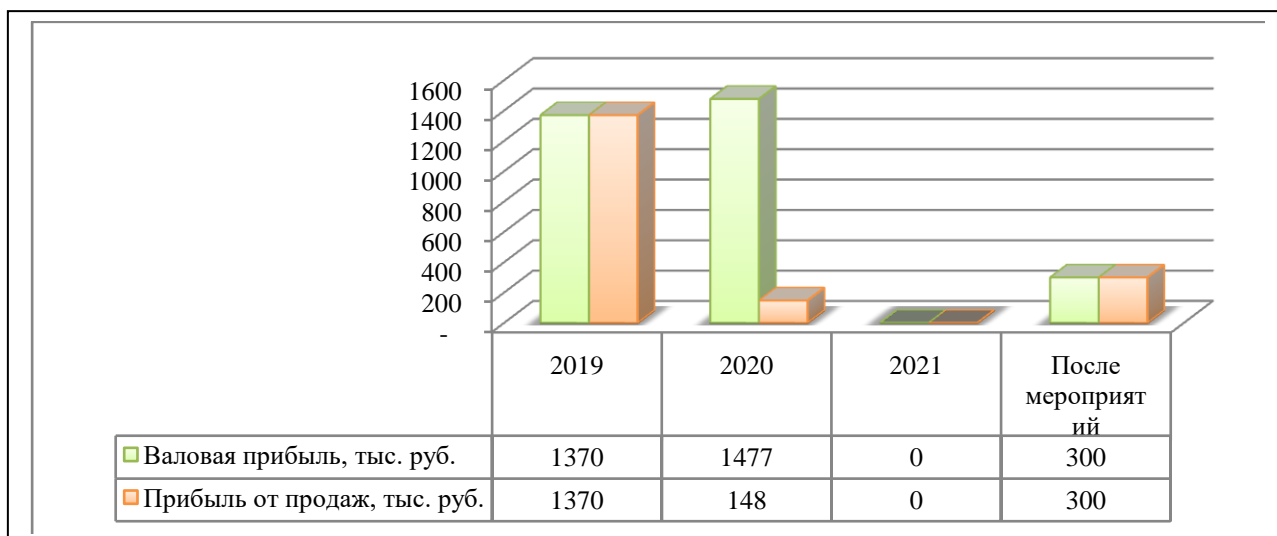


Рисунок 3.6- Динамика показателей прибыли компании ООО «Аллпласт Системс» до и после мероприятий

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.

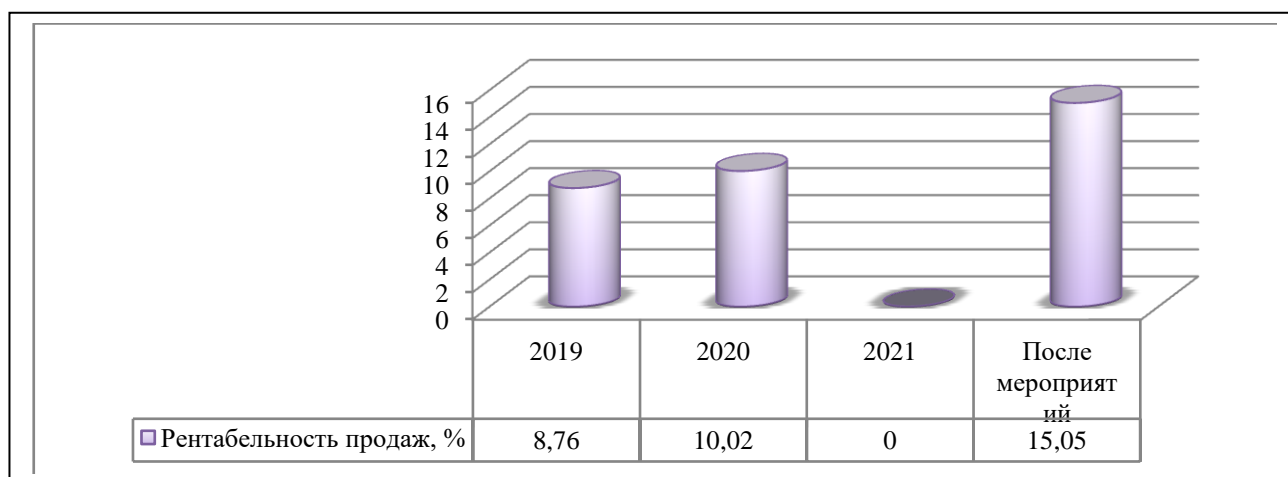


Рисунок 3.7- Динамика показателей рентабельности продаж компании ООО «Алпласт Системс» до и после мероприятий

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.

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/okonnuy-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

