

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Указать свой ВУЗ

Тема: Разработка стратегии развития предприятия (на примере ООО «А-Клим»)

Студент:

Руководитель работы:

Москва - 2022

## АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ВКР

Во всем мире технология стратегического менеджмента подготовлена для осуществления управления организациями в условиях высокой степени непостоянства и неопределенности внешней среды, в связи с чем требуется осуществлять работы, связанные с разработкой стратегии развития организации по мере изменений на рынке вносить оперативно в нее дополнения, либо полностью ее изменяя. Для предприятий, которые стремятся благополучно осуществлять конкурентную борьбу в сложном рыночном пространстве, становится недостаточным пассивно следовать за проводимыми рыночными реформами.

Стратегия должна быть разработана в организации как документ в связи с тем, что организованный бизнес не может на постоянной основе менять свой курс, не может быть стопроцентно гибким и реагировать на любого рода изменения в хозяйственной среде мгновенными изменениями своей организации.

Стратегия предстает в качестве образа действий, который определяет вполне установленную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале.

# ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, ПРЕДМЕТ, ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕМЫ ВКР

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в проведении анализа стратегического положения на рынке и существующей стратегии развития компании, а по итогам проведенного анализа разработать рекомендации по совершенствованию существующей стратегии развития компании.

В соответствии с поставленной целью в работе требуется решить следующие задачи:

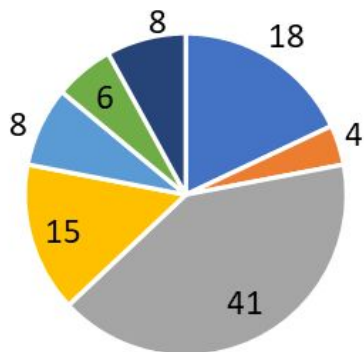
- раскрыть понятие, сущность и особенности разработки стратегии развития организации;
- рассмотреть виды стратегий развития организации;
- выделить этапы разработки стратегии развития организации;
- дать общую характеристику деятельности ООО «А-Клим» и его стратегического положения на рынке;
- провести анализ существующей стратегии развития ООО «А-Клим»;
- разработать рекомендации, направленные на совершенствование существующей стратегии развития ООО «А-Клим».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «А-Клим». Предметом исследования является стратегия развития предприятия.

# Характеристика товарных групп ООО «А-Клим»

| Оборудование для вентиляции   | Доля на рынке, % | Противопожарное оборудование  | Доля на рынке, % | Изоляционные материалы             | Доля на рынке, % |
|---|------------------|---|------------------|------------------------------------|------------------|
| Вентиляторы   | 9                | Противопожарные клапаны   | 6                | Изоляция для трубопроводов         | 5                |
| Воздушные клапаны   | 8                | Противодымные клапаны   | 6                | Изоляция для воздуховодов          | 5                |
| Шумоглушители   | 5                | Противодымные двери и люки  | 4                | Изоляция для плоских поверхностей  | 3                |
| Воздушные фильтры   | 4                | Зенитные фонари   | 2                | Звукоизоляция                      | 5                |
| Нагреватели воздуха   | 4                | Электроприводы для клапанов   | 3                | Клей, лента, монтажные инструменты | 3                |
| Охладители воздуха  | 4                | Системы управления и автоматики (сигнализация, датчики задымления, щиты управления) | 2                |                                    |                  |
| Воздухораспределители (решетки, диффузоры, дестратификаторы)  | 3                |   |                  |                                    |                  |
| Воздуховоды и фасонные изделия  | 4                |   |                  |                                    |                  |
| Крепеж и монтажные элементы   | 2                |   |                  |                                    |                  |
| Вентиляционные установки (компактные и промышленные)  | 6                |   |                  |                                    |                  |
| Системы контроля и автоматики (датчики давления и температуры, щиты управления, регуляторы температуры и скорости вентиляторов) | 7                |   |                  |                                    |                  |
| Итого   | 56               |   |                  | Итого                              | 23               |

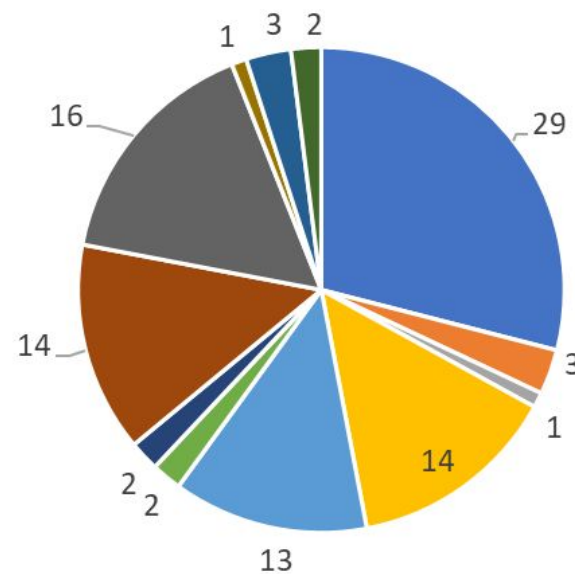
# Характеристика работы ООО «А-Клим» на рынке



■ Швеция ■ Германия ■ Россия ■ Китай ■ Италия ■ США ■ Швейцария

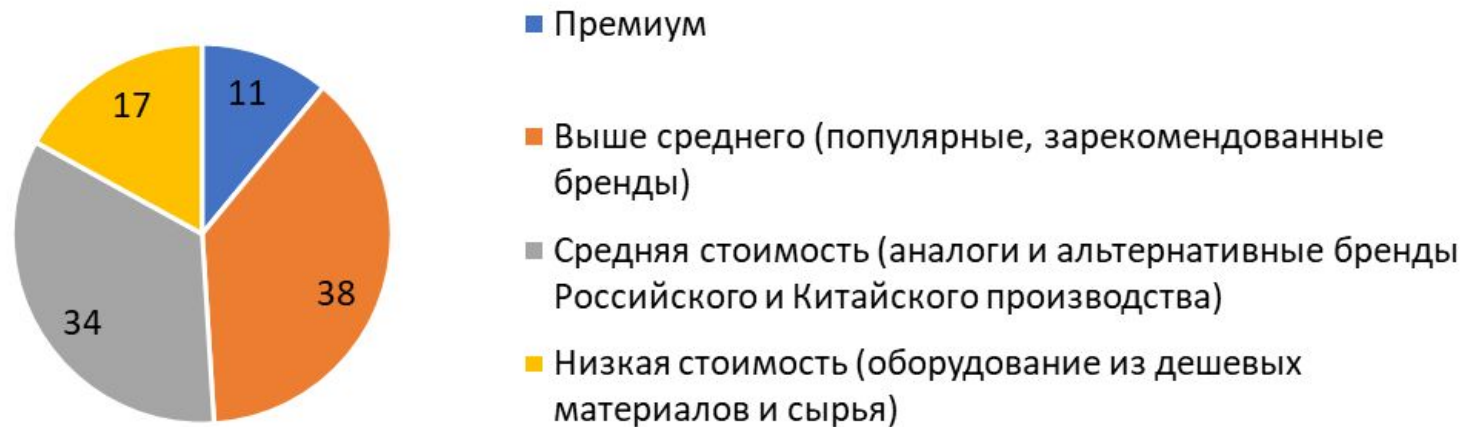
Сегментирование по странам-производителям, с которыми работает ООО «А-Клим»

Сегментирование объема продаж относительно брендов, с которыми работает ООО «А-Клим»



■ Арктик  
■ Вентех  
■ Systemair  
■ OSTBERG  
■ POLAR BEAR  
■ REGIN  
■ Belimo  
■ ВИНГС-М  
■ K-Flex  
■ ROCKWOOL  
■ СВОК  
■ Фабрика Вентиляции

# Характеристика работы ООО «А-Клим» на рынке



Сегментирование по ценовому признаку, с которым работает ООО «А-Клим»

# SWOT-анализ ООО «Триада» за 2020 г.

| <i>Сильные стороны</i>  | <i>Балл</i> | <i>Слабые стороны</i>  | <i>Балл</i> |
|---|-------------|--|-------------|
| Онлайн работа   | 5           | Нет возможности работы с постоплатой   | 4,5         |
| Быстрая обработка заказов   | 4,5         | Сложно работать с государственными учреждениями  | 4,5         |
| Большие скидки на оптовые закупки                                   | 5           | Сложно участвовать в тендерах  | 4           |
| Бесплатная доставка по Москве                                       | 5           | Ограничение по минимальной сумме заказов, из-за чего отсеиваются большинство ИП и физических лиц | 4           |
| Быстрая логистика   | 4,5         | Нет возможности для работы с иностранными компаниями   | 4           |
| Гибкие индивидуальные условия работы с клиентами                    | 4,5         |  |             |
| Комплексные решения: проектирование, подбор оборудования и поставка | 4,5         |  |             |
| Сервисное обслуживание и монтаж                                     | 4,5         |  |             |
| Итого   | 37,5        | Итого  | 21          |
| <i>Возможности</i>  | <i>Балл</i> | <i>Угрозы</i>  | <i>Балл</i> |
| Увеличение числа сотрудников без потери рентабельности              | 5           | Усиление конкуренции на рынке  | 4,5         |
| Риски несут производители, у компании риски отсутствуют             | 4           | Нестабильная политическая, экономическая ситуация, кризис и подорожание продукции                | 4,5         |
| Возможность увеличения числа поставщиков без ограничений            | 4,5         | Дорогая валюта   | 4,5         |
| Расширение сфер деятельности  | 4,5         | Подорожание транспортных услуг   | 4,5         |
| Возможность масштабирования бизнеса без больших финансовых вливаний | 4,5         | Сезонное колебание рынка   | 4           |
|   |             | Появление дешевых аналогов продукции и демпинг от других поставщиков                             | 4,5         |
| Итого   | 22,5        | Итого  | 26,5        |

# PEST-анализ ООО «Триада» за 2020 г.

| <i>Политические факторы</i>   | <i>Балл</i> | <i>Экономические факторы</i>  | <i>Балл</i> |
|---|-------------|---|-------------|
| Сектора, в которых компания не можем работать: государственный сектор, оборонная промышленность                                       | 4           | Уровень доходов компаний снижается, в связи с чем все пытаются сэкономить, закупая простую и дешевую технику и оборудование | 4,5         |
| Влияние санкций не дает возможность поставлять импортное оборудование в Крым  | 4,5         | Отсутствие конкуренции по производителям, в связи с чем цена оборудования не является устойчивой                            | 4           |
| Сложная политическая обстановка создаёт проблемы на таможне, усложняя процесс получения продукции                                     | 4,5         | Стагнация экономики снижает покупательскую активность   | 4,5         |
| Высокий курс валют  | 4,5         | Отсутствие возможности выгодно брать кредиты, нет финансовой поддержки для компаний   | 4,5         |
| Высокая ставка НДС и налогов  | 5           |   |             |
| Нет поддержки от государства во время пандемии, из-за введения нерабочих дней производства и логистика переставали корректно работать | 4,5         |   |             |
| Итого   | 27          | Итого   | 17,5        |
| <i>Социально-культурные факторы</i>   | <i>Балл</i> | <i>Технологические факторы</i>  | <i>Балл</i> |
| Уровень жизни падает, люди хотят зарабатывать больше, т.к. растут цены, но при этом не обладают во многом необходимыми компетенциями  | 5           | На производствах, у поставщиков и партнеров используется современная техника, высокотехнологичное оборудование и транспорт  | 5           |
| Низкий уровень образования и культуры людей, сложно нанимать на работу достойных кандидатов   | 5           | Большая часть оборудования импортное  | 5           |
| Серьёзный кадровый отбор и долгое обучение  | 5           | Производства делают оборудование по иностранным патентам и сертификатам   | 5           |
|   |             | Научная и исследовательская деятельность не ведётся   | 3           |
| Итого   | 15          | Итого   | 18          |



# Характеристика стратегия развития ООО «А-Клим» относительно конкурентов при использовании модели Портера

| Фактор  | Степень влияния |
|---|-----------------|
| Угроза появления новых конкурентов и снижение доли на рынке         | высокая         |
| Угроза товаров-заменителей  | средняя         |
| Угроза усиления интенсивности конкуренции на рынке                  | высокая         |
| Угроза от покупателей   | средняя         |
| Угроза финансовой нестабильности в виду форс-мажорных обстоятельств | средняя         |

# Оценка стратегического развития ООО «А-Клим» согласно матрице Ансоффа

|              | Старый товар   | Новый товар   |
|--------------|--|---|
| Старый рынок | <p>В сложившейся ситуации на рынке есть продукты, которые пользуются постоянным спросом и спрос всегда растёт в связи с постоянно растущим объемом строительства в крупных регионах, таких как Москва, МО и Санкт-Петербург. Данные продукты имеют серьезную репутацию и проверены временем, проектные организации заранее закладывают в смету такие бренды как: Арктос, Ostberg, Polar Bear, Regin, Systemair и т.п. При работе с клиентами компания старается предоставлять дополнительные скидки для постоянных клиентов при условии увеличения объемов закупок.</p> <p>Если требуется отправка в другой регион, то компания предлагаем услугу доставки</p> <p>Для вытеснения конкурентов компания использует демпинг и ускорение поставок путём деления партии на несколько частей.</p> <p>Компания расширяет ассортимент продукции, всегда находит новых производителей и договаривается с ними о сотрудничестве.</p> | <p>Выводить новый продукт на рынок в сфере деятельности компании очень трудно.</p> <p>В качестве нового продукты компания рассматривает предоставление таких услуг как: монтаж оборудования, расчёт сметы, проектирование и сервисное обслуживание.</p> |
| Новый рынок  | <p>В планах у компании выйти на рынок СНГ (Казахстан, Узбекистан и Беларусь).</p> <p>Возможно сотрудничество с государственными компаниями, объемы закупок оборудования для оборонного сектора, медицинских, административных, образовательных и культурных учреждений являются стабильными либо стабильно растущими.</p> <p>На данный момент компания активно использует тендерные площадки, сотрудничая с крупными акционерными обществами, также для них приходится частично финансировать закупки, т.к. платежи делятся на несколько этапов. Но такая схема для компания вполне приемлема.</p> <p>Основной канал продаж налажен через сайты, рекламу в интернете и обработку по телефонной связи и электронную почту.</p> <p>Менеджеры обрабатывают заявку и заранее прощупывают возможность продажи без больших скидок, тем самым увеличивая прибыль.</p>   | <p>Стратегию диверсификации компания не рассматривает ввиду высоких рисков и отсутствия свободных денежных средств.</p>   |

# характеристика существующего стратегического развития ООО «А-Клим» согласно матрице General Electric

|                            |                       |   |  |                       |
|----------------------------|-----------------------|---|--|-----------------------|
| Привлекательность сегмента | Высокая (8-10 баллов) |   |  |                       |
|                            | Средняя (4-7 баллов)  |   | Противопожарное оборудование                         |                       |
|                            | Низкая (0-3 балла)    |   | Вентиляционное оборудование и изоляционные материалы |                       |
|                            |                       | Низкая (0-3 балла)                                | Средняя (4-7 баллов)                                 | Высокая (8-10 баллов) |
|                            |                       | Конкурентоспособность товаров компании в сегменте |  |                       |

# Оценка рыночной привлекательности и конкурентоспособности ООО «А-Клим»

| Факторы оценки                                 | Оценка | Вес  | Взвешенная оценка | Факторы оценки                            | Оценка | Вес  | Взвешенная оценка |
|--|--------|------|-------------------|---|--------|------|-------------------|
| Факторы рыночной привлекательности             |        |      |                   | Факторы конкурентоспособности предприятия |        |      |                   |
| Величина рынка                                 | 9      | 0,1  | 0,9               | Размер предприятия                        | 10     | 0,04 | 0,4               |
| Развитие рынка                                 | 9      | 0,1  | 0,9               | Темпы роста                               | 9      | 0,06 | 0,54              |
| Конкурентная структура                         | 9      | 0,1  | 0,9               | Доля рынка                                | 9      | 0,03 | 0,27              |
| Уровень отраслевой прибыльности                | 9      | 0,1  | 0,9               | Прибыльность                              | 9      | 0,08 | 0,72              |
| Чувствительность рынка к ценам                 | 10     | 0,05 | 0,5               | Технологический уровень                   | 8,5    | 0,05 | 0,425             |
| Платежеспособность населения                   | 10     | 0,12 | 1,2               | Ассортимент                               | 9      | 0,09 | 0,81              |
| Торговые взаимоотношения (сила переговоров)    | 10     | 0,06 | 0,6               | Цены                                      | 9,5    | 0,1  | 0,95              |
| Барьеры для входа на рынок                     | 9,5    | 0,03 | 0,285             | Уровень и качество обслуживания           | 9      | 0,12 | 1,08              |
| Возможные сбои, связанные со снабжением сырьем | 9      | 0,03 | 0,27              | Имидж                                     | 9,5    | 0,1  | 0,95              |
| Технические факторы                            | 9,5    | 0,12 | 1,14              | Человеческие ресурсы                      | 8,5    | 0,08 | 0,68              |
| Социальные факторы                             | 10     | 0,07 | 0,7               | Коммуникации на рынке                     | 9      | 0,12 | 1,08              |
| Юридические факторы                            | 9,5    | 0,08 | 0,76              | Финансовое обеспечение                    | 9      | 0,08 | 0,72              |
| Человеческие факторы                           | 10     | 0,04 | 0,4               | Дополнительные услуги                     | 9      | 0,05 | 0,45              |
| Итого  | 123,5  | 1    | 9,46              | Итого                                     | 118    | 1    | 9,1               |

## РЕКОМЕНДАЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «А-КЛИМ»

Мероприятие 1. Оформление стратегии в виде документа «Стратегия развития ООО «А-Клим» до 2025 г.».

Мероприятие 2. Использовать для проведения оценки стратегического потенциала компании такие методы как: метод SPACE, матрица BCG, ABC- и XYZ-анализ, модель PIMS, модель ADL/LC, модель Хоффера–Шенделя, матрица Абеля, метод BSC, а также методику VRIO-анализа, метод попарного сравнения разработанных вариантов стратегий (цель – выбрать ту, которая является наиболее перспективной, способной принести больше прибыли и привлечь больше новых клиентов), проводить расчет привлекательности отрасли по Томпсону и Стрикленду.

Мероприятие 3. Обучение персонала навыкам Soft и Meta skills, а также техникам продаж конкретного продукта.

Мероприятие 4. Внедрение системы CRM - «Битрикс 24».

# Оценка эффективности мероприятия 3

Затраты ООО «А-Клим», связанные с проведением обучающих мероприятий для сотрудников компании

| Статья расходов   | Расчет               | Сумма, руб. |
|---|----------------------|-------------|
| Тренинг на овладение навыками: стратегическое, аналитическое, динамическое мышление       | 20000 руб. x 12 чел. | 240000      |
| Тренинг на овладение навыками: клиентоориентированности и ведению переговоров с клиентами | 10000 руб. x 12 чел. | 120000      |
| Тренинг на развитие навыков продаж отдельных видов продукции                              | 5000 руб. x 8 чел.   | 40000       |
| Тренинг, направленный на развитие грамотности в вопросах устной и письменной коммуникаций | 3000 руб. x 9 чел.   | 27000       |
| Тренинг по развитию навыков держать себя и свои эмоции под контролем в любой ситуации     | 4000 руб. x 7 чел.   | 28000       |
| Тренинг по развитию навыков решения конфликтов любой сложности                            | 4000 руб. x 12 чел.  | 48000       |
| Тренинг по развитию навыков командного игрока   | 5000 руб. x 9 чел.   | 45000       |
| Итого   |                      | 548000      |

Расчет изменения выручки от внедрения обучающих мероприятий, тыс. руб.

| Показатель           | До внедрения мероприятия | После внедрения мероприятия | Абсолютное отклонение |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Выручка              | 17 656                   | 19421,6                     | 1765,6                |
| Себестоимость продаж | 16739                    | 18412,9                     | 1673,9                |
| Прибыль от продаж    | 917                      | 1008,7                      | 91,7                  |
| Затраты на внедрение | -                        | 548                         | 548                   |

## Оценка эффективности мероприятия 4

Затраты на внедрение CRM-системы «Битрикс 24» и обучение сотрудников ООО «А-Клим»

| Показатель           | Затраты, руб. |
|----------------------|---------------|
| Покупка лицензии     | 400000        |
| Обучение сотрудников | 60 000        |
| Итого                | 460 000       |

Расчет изменения выручки от внедрения CRM-системы «Битрикс 24» в ООО «А-Клим», тыс. руб.

| Показатель           | До внедрения мероприятия | После внедрения мероприятия | Абсолютное отклонение |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Выручка              | 17 656                   | 20304,4                     | 2648,4                |
| Себестоимость продаж | 16739                    | 19249,85                    | 2510,85               |
| Прибыль от продаж    | 917                      | 1054,55                     | 137,55                |
| Затраты на внедрение | -                        | 460                         | 460                   |

**Спасибо за  
внимание!**