

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:

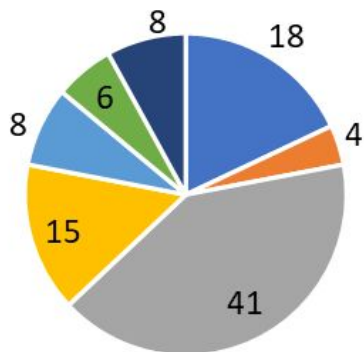
- раскрыть понятие, сущность и особенности разработки стратегии развития организации;
- рассмотреть виды стратегий развития организации;
- выделить этапы разработки стратегии развития организации;
- дать общую характеристику деятельности ООО «А-Клим» и его стратегического положения на рынке;
- провести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

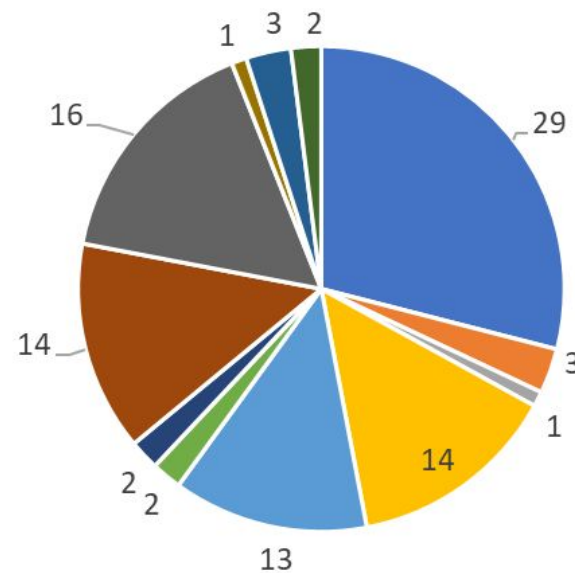
# Характеристика работы ООО «А-Клим» на рынке



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

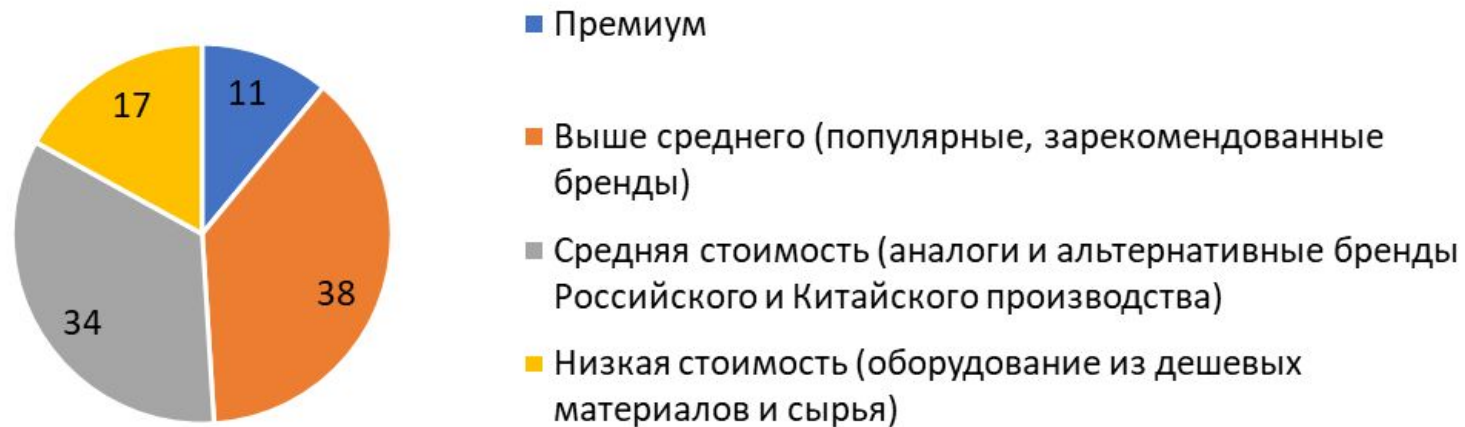
Сегментирование по странам-производителям, с которыми работает ООО «А-Клим»

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



■ Арктос  
■ 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!**