

*Головкин Николай Вячеславович*  
*Студент магистратуры*  
*4 семестр, факультет «Менеджмент»*  
*Университет «Синергия»*  
*Россия, г. Москва*

## **СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ АО «ТРЕСТ ГИДРОМОНТАЖ»**

*Аннотация.* Среди множества научных исследований в сфере стратегического менеджмента всегда находится место новым подходам, так как каждая компания уникальна, а стратегическая ситуация индивидуальна. В настоящее время разработан и применяется весь спектр инструментов стратегического анализа с целью получения объективных данных о деятельности компании. Большое значение и ценность имеют те методы, которые универсальны для экономически благоприятной ситуации и для жесткой ситуации неопределенности и конкурентной враждебности. Строительно-монтажные компании всегда были востребованы на российском рынке в связи с наличием большого количества услуг и часто являлись довольно уязвимыми в моменты кризиса строительного рынка. В статье представлено описание научного исследования на тему стратегического анализа крупной российской компании ОАО «ТрестГидромонтаж», также выявлены недостатки в ее функционировании и предложен вариант разработки альтернативной стратегии развития путем коррекции организационной структуры организации.

*Ключевые слова:* стратегия, стратегический менеджмент, научное исследование, дерево целей.

**Annotation:** *Among the many scientific studies in the field of strategic management, there is always a place for new approaches, since each company is unique, and the strategic situation is individual. Currently, a full range of strategic analysis tools has been developed and applied in order to obtain objective data about the company's activities. Of great importance and value are those methods that are universal for an economically favorable situation and for a tough situation of uncertainty and competitive hostility. Construction and installation companies have always been in demand on the Russian market due to the availability of a large number of services and were often quite vulnerable at times of crisis in the construction market. The article presents a description of a scientific study on the topic of strategic analysis of a large Russian company JSC "Trestgidromontazh", also identified shortcomings in its functioning and proposed an option for developing an alternative development strategy by correcting.*

**Key words:** *strategy, strategic management, scientific research, goal tree.*

*Эффективная стратегия развития организации, которая приводит ее к успеху, зависит от многих причин, но самое главное - от общей жизнеспособности компании, от ее желания существовать на рынке в качестве самостоятельного экономического субъекта. В данной статье пойдет речь о таком предприятии, как АО «Трест Гидромонтаж», руководство которого не боится брать на себя ответственность и рисковать, а работники постоянно стремятся к изучению новых технологий производства и оказания услуг. Рассмотрим общие направления деятельности организации и основной вектор ее стратегического развития [2].*

*Холдинг Акционерное общество «Трест Гидромонтаж» является одной из крупнейших в России проектно-производственных строительных компаний (ЕРС/М-компания), специализирующийся на строительстве, техническом перевооружении и реконструкции гидротехнических сооружений объектов энергетического, промышленного и транспортного строительства любого профиля и сложности.*

*Предприятие успешно функционирует с 1935 года как строительно-монтажный трест, который спроектировал и изготовил свыше 2 млн. тонн и смонтировал более 10 млн. тонн различного оборудования и металлоконструкций для 300 гидроэнергетических объектов. Уникальные комплексы гидромеханического оборудования, успешно возведенные за эти годы в эксплуатацию, находятся в 52 странах мира.*

*Производственная база организации находится по адресу: г.Москва. с. Селянино.*

*Организационная структура является линейно-функциональной с одним центром ответственности, в рамках которого всю полноту ответственности за всех несет руководитель - генеральный директор.*

*Ниже приведены ключевые финансовые показатели АО «Трест Гидромонтаж» за 2019-2020 годы.*

**Таблица 1.**

**Финансовая устойчивость организации**

<b>Показатели</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Коэффициент автономии	0,09	0,28
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,1	0,2
Коэффициент обеспеченности запасов	-0,53	0,62
Коэффициент покрытия инвестиций	0,16	0,36

*Значение коэффициента автономии в 2020 году хуже, чем в 2019 года. Дисбаланс в пользу заемных средств снижает финансовую устойчивость. Рекомендуется увеличить собственный капитал до 28% от общего капитала организации. Отрицательное значение коэффициента обеспеченности средствами вызвано тем, что величина внеоборотных активов организации превышает собственный капитал. Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Как и в случае с коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами, отрицательное значение обусловлено тем, что внеоборотные активы больше*

собственного капитала. Платежеспособность предприятия представлена ниже в таблице 2.

**Таблица 2.**

**Платежеспособность организации**

<b>Показатели</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Коэффициент текущей ликвидности	1,25	0,99
Коэффициент быстрой ликвидности	0,99	0,3
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,1	0,05

Соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств в 2020 году хуже, чем в предыдущем году, что может привести к утрате платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе. Также хуже соотношение ликвидных активов и краткосрочных обязательств в 2020 году по сравнению с 2019 годом, что может привести к утрате платежеспособности в среднесрочной перспективе. Краткосрочные обязательства покрыты высоколиквидными активами в меньшей степени, что может привести к трудностям в текущих расчетах.

Рентабельность деятельности представлена ниже в таблице 3.

**Таблица 3.**

**Рентабельность деятельности организации**

<b>Показатели</b>	<b>2019, %</b>	<b>2020, %</b>
Рентабельность продаж	3,73	1,35
Рентабельность продаж по EBIT	3,19	0,72
Норма чистой прибыли	2,24	0,31
Коэффициент покрытия процентов к уплате	2,51	0,19
Рентабельность активов	1,86	0,32
Рентабельность собственного капитала	15,8	3,27
Фондоотдача	5,4	15,2

Прибыль от продаж в 2020 году в каждом рубле выручки ниже, чем в 2019 году. Рентабельность собственного капитала в 2020 также снизилась.

Ниже в таблице 4 представлено, как изменились за последние годы ключевые результаты деятельности АО «Трест Гидромонтаж» - выручка и чистая прибыль.

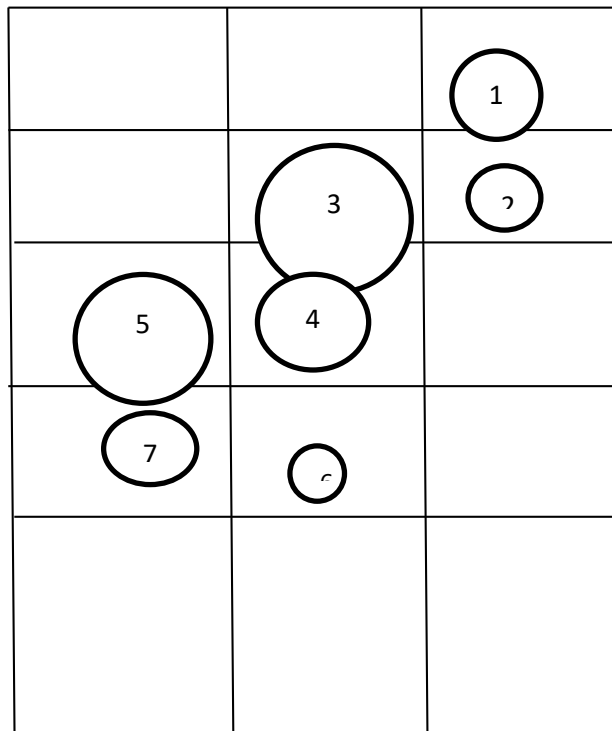
**Таблица 4.**

**Выручка и чистая прибыль организации**

<b>Показатели</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Выручка, млрд. руб.	10,838	12,861	15,833
Чистая прибыль, млн. руб.	690,337	495,5	48,368

Не смотря на рост выручки, чистая прибыль падает: с 690,337 млн. руб. в 2018 году до 48,368 млн. руб., что можно объяснить различными факторами: ростом заболеваемости населения COVID-19 и отсутствием подрядов в полной мере. Также к этим факторам можно прибавить и некачественный менеджмент, так как на предприятии наблюдается текучесть кадров и не всегда наблюдается полноценная трудовая дисциплина, опоздания и прогулы говорят об отсутствии должной мотивации работников.

Анализ внешней и внутренней среды может помочь достичь понимания организационных проблем предприятия. Крупной компании в современных условиях выгодна совокупная системность изменений со всеми элементами, а не каждый отдельный элемент. Именно система даст предприятию ощущение реформ и инновационности.



**Рисунок 1. Карта стратегических групп строительных компаний [1, с. 150]**

На графике каждый круг представляет собой группу, а размер круга означает долю группы на рынке строительства. Весьма важно то, что вход на рынок наравне с такими конкурентами очень затруднен, и кроме того, требуются очень большие капиталовложения для организации бизнеса в этой сфере.

PEST-анализ - метод простой и удобный, помогает анализировать макросреду предприятия. Эта методика используется для оценки основных рыночных тенденций отрасли, а результаты анализа используются для выявления угроз и возможностей развития при составлении SWOT анализа компании. PEST- анализ организации представлен в таблице 5 ниже.

**Таблица 5.**

## PEST-анализ ОАО «ТрестГидромонтаж» [1, с. 211]

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economic)
Законодательство и регулирование Государственная политика в области строительства Налоговые системы Государственные субсидии и налоговые льготы; Политическая стабильность	Состояние экономики Процентные ставки Обменные курсы валют Инфляция цен Способ распределения богатства в обществе Глобализация Владение собственностью, например вертикальная и горизонтальная интеграция
Социально-культурные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
Демографические изменения Экономические и социальные проблемы; Изменение закона, влияющие на социальные факторы Распределение доходов	Использование виртуальной реальности; Коммуникационные технологии; Операционные технологии.

*Выше был представлен анализ внешней среды предприятия на основании анализа определенных факторов. Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность компании к обслуживанию собственных клиентов и получению прибыли. Изменение в любой из сил «микросреды» обычно требует, чтобы компания пересмотрела свое место в отрасли и на рынке. Достаточная привлекательность отрасли не означает, что любая компания в ней будет получать одинаковую прибыль.*



### Модель конкурентных сил Портера

Фактор	Оценка	Уровень угрозы
Существующая конкуренция в отрасли	Уровень конкуренции высок, при этом она сконцентрирована в основном между крупнейшими и известнейшими фирмами. Конкуренция постепенно смещается на неценовой уровень, велика роль активного продвижения, рекламы и маркетинга.	Высокий
Барьеры для входа новых игроков	Барьеры входа для мелких игроков не очень велики, однако, необходимо преодолеть законодательные. Необходимы средства для открытия и расширения новых бизнесов – девелоперских.	Средний-Высокий
Поставщики	В данном случае выступают поставщики материалов и др.	Средний-Высокий
Потребители	Потребители делятся на два сегмента - деловые и индивидуальные. При этом оба сегмента развиваются динамично, но доля частных лиц в целом по рынку значительно превышает долю деловых. В этой связи следует концентрироваться на обоих сегментах. Однако, растут запросы к качеству услуг.	Низкий-Средний

*Проанализировав все 5 сил Портера, можно сделать вывод о том, что компания имеет достаточно высокую угрозу со стороны конкурентов, так как рынок достаточно разнообразен и существует множество более дешевых или же более качественных поставщиков услуг.*

*Угроза внутренней конкуренции средняя, приближающаяся к высокой, так как, в общем, услуги стандартизированы, но отличаются по дополнительным преимуществам, такие как, качество строительства, качество и технологии монтажа, дизайн, уникальность и др. Также играет роль тот фактор, что темпы роста рынка невелики, но при этом насыщенность рынка игроками достаточно высокая и продолжает расти. Угроза поставщиков относительно низкая, так как нет сильной*



*ограниченности в выборе поставщика и издержки по переходу от одного к другому невелики.*

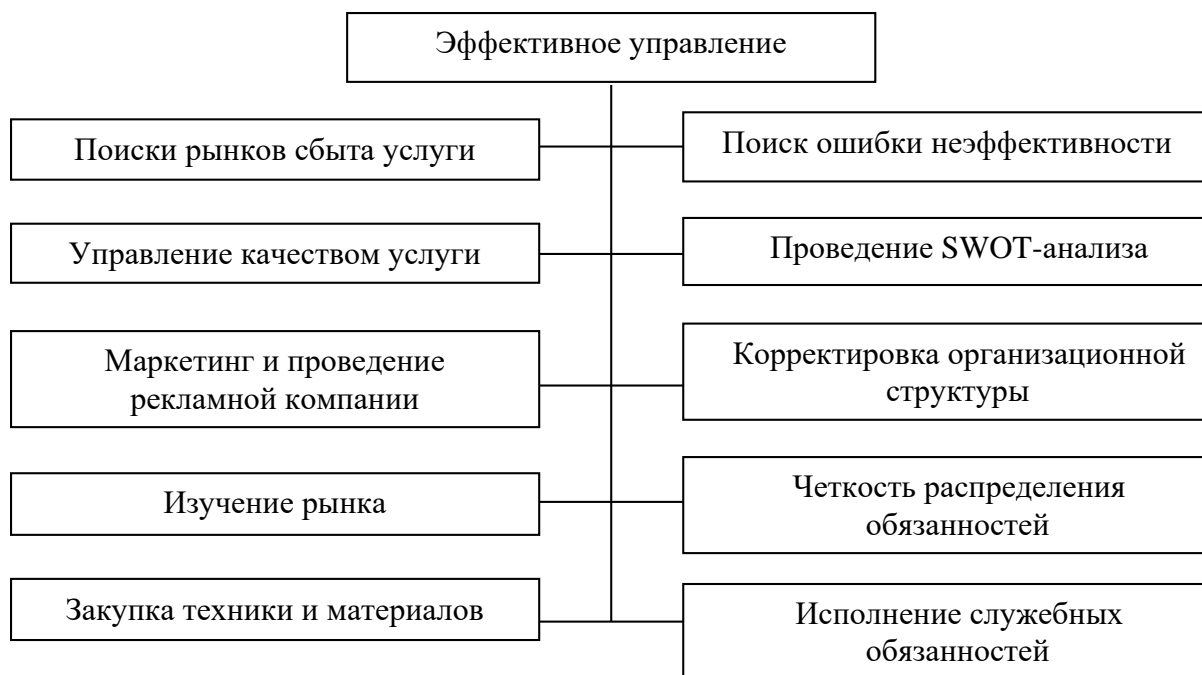
*Угроза потери клиентов средняя за счет относительной уникальности предлагаемых услуг, однако, существует недовольство клиента из-за не предусмотренных услуг, которые могут быть поставлены другими фирмами. Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что компании необходимо увеличить свои конкурентные преимущества, разработать и избрать наиболее эффективную стратегию развития.*

*Цель основной стратегии компании - развить необходимые компетенции компании, в которой приоритетной задачей является усиление позиций на основных целевых рынках и наращивание рыночного присутствия, повышение продаж. Проблема стратегии – отсутствие четкого продвижения услуг.*

*У компании имеются как сильные, так и слабые стороны. Наличие слабых сторон имеет очень сильное влияние. Основная слабая сторона — это неэффективность и несвоевременность принятия управленческих решений из-за слабости и нерешительности руководства, инженера часто уходят в отпуск, получая при этом хорошую заработную плату. Без ИТР (инженерно-технического персонала) в наличии часто работа стоит, и заказы уходят к конкурентам. Также рассогласованность действий часто связана с неправильной организацией труда, когда одно звено перегружено, другое занято не в полном объеме*

*В данной ситуации необходимо использовать такие возможности как повышение спроса и привлечение новых групп клиентов, так как они непосредственно влияют на прибыль предприятия. А во вторую очередь учитывать возможности расширения ассортимента продукции.*

*Дерево целей стратегии представлено ниже на рисунке 2. [2]*



**Рисунок 2. Дерево целей [12]**

*Руководством компании осуществлено изучение базы данных клиентов, ее анализ, разделение клиентуры на постоянных и случайных, физических лиц и корпоративных, поиск новых возможных клиентов.*

*Организация полностью обеспечена трудовыми ресурсами, имеющиеся трудовые ресурсы используются достаточно полно. Возникающая большая часть потерь непродолжительна и вызвана субъективными факторами: дополнительные отпуска с разрешения администрации, прогулы, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Слабая сторона — это неэффективность и несвоевременность принятия управленческих решений из-за неэффективного, неграмотного распределения обязанностей и центров ответственности [2].*

*Изначально всей компанией руководило только одно должностное лицо — генеральный директор, который не мог единолично нести ответственность за компанию, необходимо было обеспечить его заместителями, которые отвечали бы за финансы, проблемы технического характера, кадровые вопросы.*

*После перестройки организационная структура стала более адекватной настоящей нагрузке. Сейчас у генерального директора имеются три заместителя, которые курируют три важнейших блока - «строительное производство», «ремонт» и «общие вопросы». К общим вопросам относятся бухгалтерия, маркетинг и сбыт, управление персоналом, руководит этими процессами заместитель по общим вопросам. Строительно-монтажные бригады, отдел технического контроля, где работают мастера, качественная лаборатория, отдел технического проектирования с ИТР и главный инженер подчиняются заместителю генерального директора по производству [2].*

*Диспетчерская, три ремонтных бригады, главный механик и транспортный цех, отдел охраны и безопасности труда, отдел АСУ подчиняются непосредственно заместителю генерального директора по ремонту. Трех заместителей, которые в кратчайшие сроки доносят до сведения среднего звена управленческие решения и распоряжения генерального директора вполне достаточно для эффективности работы в целом.*

*В настоящее время структура стала более понятной и компактной, а главное есть центры ответственности, между которыми нагрузка распределена поровну.*

#### **Использованные источники:**

1. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: РГГУ, 2017. - 448 с.
2. Корпоративный сайт ОАО «ТрестГидромонтаж». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oao-thm.ru>.