РАЗДЕЛ VI. МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Стасенков Ю.А., Табагуа М.В., Балашова А.С.

Особенности стратегии развития современной компании на примере ООО «Трансбарьер»

*Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
(Россия, Москва)*

doi:10.18411/spc-22-06-2020-09

idsp: sciencepublic-22-06-2020-09

Abstract

This thesis is devoted to the development of the development strategy of a modern company LLC Transbarrier, which specializes in the design and manufacturing of steel and aluminum steel structures for road construction. The recommendations developed include the hiring of several technical supervision specialists, daily communication with the plant, the development of a new type of barrier fencing, and turning to the state for help.

The modern market of metal structures for Russian road construction is described from the point of view of players and production.

The developed recommendations were created for an existing company that has been present on the Russian market for more than a dozen years.

На данный момент бизнес развивается очень быстро и каждой компании хочется не только выжить, но и сохранить конкурентоспособность. В условиях современных реалий компании должны не только смотреть на внутреннее состояние дел, но также не забывать о долгосрочной стратегии, которая позволит выжить в конкурентной борьбе и остаться лидером. Проблема создания правильной стратегии развития актуальна для многих компаний, так как темпы развития современной цивилизации высоки. В связи с этим компаниям необходимо постоянно быть гибкими и стойкими.

Разработка стратегии развития предприятия – это определение будущих действий. Данный процесс, напоминающий игру в шахматы, подразумевает осмысление миссии бизнеса, формулирование целей, долгосрочное планирование мероприятий и установление сроков их реализации. (1)

Стратегии развития компании направлены на достижение долгосрочных целей по развитию компании, которые должны соответствовать долгосрочным стремлениям к компании, стратегиям роста бизнеса и целям по созданию конкурентного преимущества.

Если у компании нет четкого представления о долгосрочных устремлениях, о стратегиях развития бизнеса, которые они хотят реализовать, и о конкурентных преимуществах, которые они хотят получить, им будет сложнее создать четкий набор стратегий развития компании. (2)

Хорошая стратегия должна не только помогать нам идти вперед, к достижению поставленной цели или задачи, но и предполагает умение правдиво и открыто признать сложности и проблемы, с которыми мы сталкиваемся, и выработать определенные способы их преодоления. (3)

Главным фактором для успешного развития и становления компании на рынке является, в первую очередь, понимание стратегии развития компании, которое зависит от многих факторов: желание владельцев бизнеса разрабатывать стратегические планы, а также понимание как анализировать сильные и слабые стороны компании.

Настоящая работа посвящена исследованию стратегии развития компании ООО «Трансбарьер», работающей на рынке металлоконструкций для дорожного

строительства в России, и разработке рекомендаций по совершенствованию данной стратегии.

В России металлоконструкции востребованы во всех отраслях промышленного, сельскохозяйственного, энергетического, торгового и транспортного секторов экономики. Рынок металлоконструкций для дорожного строительства на данный момент наполнен различными компаниями. Основная часть рынка приходится в основном для заказчиков регионального уровня.

Общество с ограниченной ответственностью «Трансбарьер» - производственно-инжиниринговая компания, которая специализируется в области проектирования и производства стальных и алюминиевых металлоконструкций для дорожного строительства.

В соответствии с требованиями времени ООО «Трансбарьер» имеет в своей структуре современную инженерную базу, укомплектованную высококлассными специалистами, и производства, оснащенное высокотехнологичным прессовым, механообрабатывающим, профилегибочным, сварочным и окрасочным оборудованием.

В обстановке жесткой конкуренции на рынке дорожных удерживающих ограждений и шумозащитных экранов ООО «Трансбарьер» вкладывает немалые материально-технические средства в испытания и разработку новых изделий, постоянно повышая качество изготавливаемой продукции.

Каждый год компания расширяет номенклатуру производимой продукции. В настоящее время производственную деятельность ООО «Трансбарьер» можно разделить на несколько основных направлений:

- 1) Барьерные ограждения различных типов и модификаций;
- 2) Шумозащитные экраны;
- 3) Перильные и пешеходные ограждения.

Особое внимание уделяется оформлению технических условий и обязательной сертификации изготавливаемой продукции.

Из-за того, что на дорогах с годами стало все больше транспортных потоков, резко увеличилось количество аварий на дорогах с непреднамеренными съездами с проезжей части. Исходы этих аварий особенно тяжелые: по статистике каждый пятый человек не выживает. Для того, чтобы снизить последствия, «Трансбарьер» предложил удерживающие ограждения, которые были разработаны профессиональными специалистами компании.

Миссия ООО «Трансбарьер» - решать задачи в области разработки, проектирования и эксплуатации производимых продуктов в разных городах России. Вносить вклад в проектирование, монтаж и применение в строительстве дорог новых проектных решений с использованием новых технологий, материалов и специальной техники и оборудования, а также сохранение здоровья людей.

Общая стратегия развития ООО «Трансбарьер» заключается в том, что компания должна всегда быть в тонусе, оставаться лидерами и первопроходцами рынка, укреплять свою позицию на нем и расширять масштабы производства и заказов. Для компании важно сохранить лидирующие позиции среди других организаций.

Но на данный момент в компании существует проблема – конкуренты, которые мешают следовать этой стратегии развития, а также проблемы с государственными заказами, которые неравномерно распределяются на рынке.

Для этой компании я выбрала два метода анализа: SWOT и PEST.

В первую очередь хотелось бы начать со SWOT анализа, который поможет понять существующие сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы на рынке.

Этот анализ является лишь началом дальнейшего исследования рынка, так как он имеет слишком много ограничений и в нем нет расстановки приоритетов. Без расстановки приоритетов некоторым факторам может быть уделено слишком много или слишком мало внимания, а наиболее важные факторы могут просто

игнорироваться. Целью расширенного SWOT-анализа является выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на компанию.

Для оценки сильных и слабых сторон следует смотреть на важность, рейтинг и оценку для каждого фактора.

В первую очередь надо определить, насколько важен каждый фактор, и присвоить значение от 0,01 (не важен) до 1,0 (крайне важен) каждой сильной и слабой стороне.

После того, как мы присвоили значение важности каждому фактору, мы присваиваем оценку от 1 до 3. Если фактор является незначительным преимуществом или недостатком, то будет присвоено значение 1; если фактор является сильной или слабой стороной, присваиваем 3. Чтобы определить оценку, стоит умножить значение важности каждого фактора на его рейтинг. Разрабатывая стратегию развития компании, мы сосредотачиваемся на сильных и слабых сторонах с самыми высокими показателями.

Говоря о возможностях и угрозах, их приоритизация — это как расстановка сильных и слабых сторон. Мы учитываем важность и оценку каждого фактора, но вместо присвоения рейтинга, назначаем значение вероятности.

Если возможность или угроза могут повлиять на компанию с высокой вероятностью, назначаем 3; если это вряд ли повлияет на компанию, присваиваем низкую вероятность 1. Чтобы определить оценку каждого фактора, надо умножить значение важности на вероятность.

Таблица 1 Полный SWOT-анализ ООО «Трансбарьер», источник: собственная авторская разработка (1/2)

Сильные стороны	Важность	Рейтинг	Оценка
Накопленный опыт и репутация	0,2	3	0,6
Лидерство на рынке в России	0,15	2	0,3
Высокое качество продукции	0,2	3	0,6
Техническая оснащенность	0,2	2	0,4
Высококвалифицированный персонал	0,1	2	0,2
Востребованность товаров	0,15	1	0,15
Слабые стороны	Важность	Рейтинг	Оценка
Отсутствие постоянных заказов (декабрь – март)	0,16	3	0,48
Срочное изготовление крупных заказов (требуется время на изменение проектирования и его согласование, закупку сырья и производство)	0,1	2	0,2

Таблица 2 Полный SWOT-анализ ООО «Трансбарьер», источник: собственная авторская разработка (2/2)

Возможности	Важность	Вероятность	Оценка
При увеличении госзаказов – увеличение производства	0,2	2	0,4
Производство новых видов металлоконструкций	0,15	1	0,15
Угрозы	Важность	Вероятность	Оценка
Появление новых конкурентов	0,15	2	0,3
Отсутствие государственных заказов	0,3	2	0,6

После того как приоритеты в отношении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз расставлены, мы можем использовать свой анализ для разработки стратегии развития компании.

Из проведенного нами SWOT-анализа видно, что ООО «Трансбарьер» является конкурентоспособной компанией и даже в некоторых моментах превосходит своих конкурентов, так как именно «Трансбарьер» первыми придумали и запатентовали их технические разработки, они являются флагманами, например, сверхпрочных барьерных ограждений.

Анализ PEST ориентирован на внешнюю среду организации. В этой работе будут описаны существующие и возможные влияния политических, экономических, социокультурных и технологических факторов на компанию ООО «Трансбарьер».

Политические факторы заключаются в бюджетном финансировании, которое проходит через заказчика, который должен выполнить всю работу, а в проекте уже написано, товар какой фирмы должен использоваться, а также в изменениях в законодательстве РФ.

Влияние экономических факторов проявляется в основном в повышении или понижении цены металла, цинка, налогов, перевозок. Это все влияет на себестоимость товара, делая его дороже или дешевле, а именно повышение уровня инфляции и негативная динамика курса российского рубля к доллару США и рост налогов и пошли.

Социокультурные факторы, такие как изменение образа жизни, карьерные ожидания, возрастное распределение населения, пенсионные планы, рождаемость и другие, не оказывают существенного влияния. Скорее всего компании, которые занимаются именно товарами для потребления более чувствительны к социальным изменениям, чем компании, работающие в сегменте «бизнес-государство», где и находится рассматриваемая в работе организация.

Технологические факторы включают в себя вопросы исследований и разработок, патентную защиту, разработку новых продуктов и так далее. Компания ООО «Трансбарьер» сталкивается с технологическими аспектами в виде технологий обеспечения дорожной безопасности, имея свои патенты изобретений и полезных моделей, а также команду профессиональных конструкторов и инженеров. Также на технологические факторы очень сильно влияет быстрое развитие научно-технического прогресса.

Проведенный PEST-анализ позволяет сделать вывод, что исследуемая организация подвержена влиянию большого количества факторов внешней среды, что затрудняет его деятельность.

Данные свидетельствуют о том, что одной из ключевых проблем ООО «Трансбарьер» является работа с государственными заказами. На данный момент для работы с государством, которое захватило рынок на 80%, компании необходимо выйти на тендер, а для этого важна репутация, оборотные средства, качество товара, все сертификаты, которые на сегодняшний день очень ужесточены. Самое главное в работе с государством – выполнение всех условий. В начале компания вкладывает свои средства, а государство выплачивает деньги лишь после принятия работы. Если компания привлекла эти средства (кредит), то она теряет еще и проценты. Также проблемами являются уровень инфляции и негативная динамика курса Российского рубля к доллару, так как на данный момент довольно сложно оставаться стабильными и компании работают в напряженном и жестком режиме, порой даже на минимальной прибыли или даже с потерями, например, когда меняются курсы валют.

Кроме того, в связи с быстрыми темпами научно-технического прогресса и развитием новых технологий, организация должна быстро и гибко реагировать на происходящие технологические изменения и внедрять оборудование и технологии, отвечающие современным требованиям, в производство.

Ведущие компании сталкиваются с существенными изменениями условий работы на рынке и под их влиянием игроки вынуждены адаптировать свои бизнес-модели, диверсифицировать свои услуги, осваивать смежные сегменты, а также повышать эффективность и оптимизировать издержки. Что касается ООО «Трансбарьер», у компании существует несколько проблем, которые связаны со стратегией развития компании.

Опираясь на проведенный нами анализ, можно выработать ряд рекомендаций для ООО «Трансбарьер», которые будут направлены на устранение слабых сторон и брать во внимание возможные возможности и угрозы.

Проведенный анализ внутренней и внешней среды ООО «Трансбарьер», направленный на определение уровня стратегии развития организации, позволил выявить существующие проблемы, препятствующие эффективному развитию организации:

- Отсутствие взаимопонимания с цепочкой партнеров;
- Отсутствие коммуникации с заводом;
- Конкуренция;
- Незаинтересованные стороны, а именно банк.

Однако следует отметить, что ключевой проблемой ООО «Трансбарьер» является отсутствие стабильности на рынке.

Следовательно, необходимо предложить ряд мероприятий, направленных на устранение данных проблем. Стратегической задачей является сохранение достигнутых позиций и выработка таких направлений дальнейшего развития, которые бы гарантировали стабильность и конкурентоспособность в деятельности.

Первая проблема – отсутствие взаимопонимания с цепочкой партнеров. Требуется ответственный подход каждого участника процесса к подписанному договору. Для исполнения заказа необходимо изучить все детали для корректного выполнения своих обязанностей. Важно иметь точную пошаговую инструкцию для достижения поставленной цели. Довольно часто строители, которые занимаются монтажом барьерных ограждений, не разобравшись в чертежах и не имея опыта работы, осуществляют сборку конструкции с ошибками, после чего сотрудникам ООО «Трансбарьер» приходится выезжать на место установки и исправлять ошибки. Желательно при непонимании сборки конструкции заранее обсудить возникшие вопросы, но это должен делать специалист, который потом смог бы все объяснить

монтажникам. Именно сейчас, в период весны-лета, начинаются работы по дорожному строительству. Предлагается нанять несколько специалистов, осуществляющих технический надзор, которые будут следить за выполнением монтажа для своевременной сдачи объекта заказчику. Это упростит деятельность ООО «Трансбарьер» и приведет к более эффективному результату, а также партнерам будет удобнее работать с компанией.

Второй проблемой является отсутствие коммуникации с заводом. Для решения этой проблемы необходима ежедневная коммуникация завода и ООО «Трансбарьер», чтобы возникающие проблемы можно было решить, а также планировать дальнейшую работу и диалог с заказчиками, предупредить их о возможных задержках. ООО «Трансбарьер» занимается производством металлоконструкций, привлекая завод, который производит продукцию по заказу. Если налажена правильная коммуникация, то всегда можно в диалоге найти возможность взаимозаменяемости выполняемых работ, чтобы избежать простоя, конфликтов и взаимных претензий, так как на переписку уходит достаточно много времени, сил и энергии. Желательно, чтобы в работе была стабильность, а лучше улучшения, так как все проблемы тянут компанию вниз, в период весны-лета компания получает большие заказы и важно вовремя их исполнять.

Третья проблема – конкуренция. Для того, чтобы компания оставалась на плаву, можно разрабатывать новые виды барьерных ограждений, а имеющиеся усовершенствовать, так как ООО «Трансбарьер» всегда был первым в разработке новых изделий, надо продолжать это делать и не останавливаться на достигнутом. Новые разработки и испытания требуют больших расходов, но в будущем это даст возможность организации оставаться конкурентоспособным и стать лидером на рынке. У маленьких и новых компаний нет возможности разработать новые изделия и провести испытания, так как это требует профессиональных навыков, а именно наличие квалифицированных сотрудников в компании.

Четвертой проблемой является незаинтересованные стороны, а в нашем случае именно банк. Компании могут объединиться и обратиться к государству за содействием. Выделить несколько банков для стабильных производителей, которым будет установлена маленькая ставка, например 3% годовых и беспроцентный кредит на покупку нового оборудования для модернизации производства, так как ООО «Трансбарьер» производит товар, значимый для сохранений жизни людей на федеральных дорогах. Тогда компании будут развиваться и смогут достичь конкурентоспособности на мировой площадке особенно в нынешней тяжелой экономической ситуации для производителей.

На сегодняшний день количество конкурентов на рынке немаленькое, и оно продолжает расти. Компаний, которые не способны развиваться и ничего не делают, вытесняют с рынка. Поэтому тем, кто желает выжить, определенно необходима хорошая стратегия будущего развития. Главная цель большинства организаций в том, чтобы оставаться лидерами на рынке и быть стабильными, чтобы мочь конкурировать.

Таким образом, проанализировав общую ситуацию компании ООО «Трансбарьер» на рынке металлоконструкций можно отметить, что компания может снова вернуться на лидирующие позиции, если последует рекомендациям, данным в этой работе.

1. Стратегия развития предприятия // Бизнес Молодость URL: <https://blog.molodost.bz/advanced/strategiya-razvitiya-predpriyatiya/> (дата обращения: 08.05.2020).
2. Company Development Strategies: What are Company Development Strategies? // OpenView URL: <https://openviewpartners.com/blog/company-development-strategies-what-are-company-development-strategies/#.XrWZiS9eOYU> (дата обращения: 08.05.2020).
3. Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2013. — 448 с.