

## **Корпоративная стратегия: факторы, влияющие на ее формирование**

Ван Анна

**Введение.** В современное время, когда в условиях конкуренции, являющейся необходимым элементом рыночных отношений, товаропроизводители ведут активную борьбу за рынки сбыта, актуальное значение приобретает использование комплекса маркетинговых средств и их внедрение во все сферы деятельности. В выборе стратегии развития отдельного предприятия одним из наиболее значимых вопросов является стратегия при выходе фирмы на новый рынок. Такая стратегия является, как правило, разделом бизнес-плана и позволяет предприятию определить направления деятельности в области реализации товаров. Стратегия компании в условиях выхода организации на новый рынок выступает основной базой для разработки стратегии сбыта, исследовании рынков сбыта и их расширения, прогнозирования хозяйственной деятельности.

В отчете стратегия развития рассматривается на примере деятельности предприятия ПАО «Мостотряд». Выбор предприятия обусловлен тем, что данное предприятие относится к наиболее развитым предприятиям своей отрасли, использующим комплекс средств в рамках стратегии выхода фирмы, компании на новый рынок. Особое внимание в работе уделяется анализу среды предприятия.

Объектом данного исследования выступает – ПАО «Мостотряд».

Предмет исследования составляет стратегия развития предприятия.

В связи с вышеизложенным, перед отчетом поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ экономического состояния и динамики развития ПАО «Мостотряд».
2. Разработать предложения по развитию предприятия.
3. Провести анализ и оценку предложенных мероприятий, провести расчет их экономической эффективности.

В процессе раскрытия содержания работы, автор указывает на то, что с помощью реализации стратегии управления, совершенствования деятельности в маркетинговой сфере, коммерческой деятельности, поддерживается конкретная с рынком и потребителем. Это позволяет фирме контролировать продвижение товаров на конкретный рынок, создавать и закреплять у определенной группы потребителей устойчивую систему предрасположенности к ним, в случае необходимости можно быстро корректировать сам процесс сбытовой либо рекламной деятельности. Таким образом, в рамках стратегии реализуется контролирующая и как правило корректирующая функции управления.

### **1. Общая характеристика ПАО «Мостотряд»**

«Мостотряд», ведущая группа компаний на российском рынке инфраструктурного строительства, в 2017 году подтвердил позиции лидера рынка, продемонстрировав существенный рост выручки и сохранив долю рынка. На фоне продолжающегося роста бюджетных инвестиций в ремонт и содержание дорог, сегмент «Сервис» Группы снова показал положительную динамику, нарастив выручку на 4% и валовую прибыль на 9%.

ПАО «Мостотряд» представляет собой крупнейшую компанию в области инфраструктурного строительства, которая представлена в различных сегментах рынка, данная компания является участником первых проектов реализации государственно-частного партнерства. Согласно данным независимой организации EMBS в 2017 году «Мостотрест» составлял около 14,6% российского рынка в области строительства транспортной инфраструктуры России.

Базовыми направлениями бизнеса компании «Мостотрест» выступает строительство а также реконструкция мостов (преимущественно автодорожных, железнодорожных а также городских мостов), автомобильных дорог и других объектов городской инфраструктуры; оказание различных услуг по ремонту и содержанию автомобильных дорог в различных регионах. Еще в 2012 году

компания «Мостотрест» вошла в принципиально новый сегмент рынка – управление дорожными концессиями.

Компания была создана еще в 1930 году специально для строительства больших мостов. И в настоящее время компания «Мостотрест» участвует в реализации наиболее сложных проектов по строительству и развитию транспортной инфраструктуры регионов, например, таких как строительство отдельных участков автомобильной дороги «Москва – Санкт Петербург» М-11, строительство а также реконструкция крупнейшей автомобильной «Дон» (М4), строительство Керченского перехода.

## 2. Анализ формирования корпоративной стратегии ПАО «Мостотряд»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Мостотряд»

Основные показатели финансово – хозяйственной деятельности предприятия представим в таблице 1

Показатели	2016	2017	Абсолютное изменение,	Темп прироста, %
Выручка	175198	207775	32577	19
Себестоимость продаж	148445	184171	35726	24
Валовая прибыль	26753	23604	- 3149	- 12
Рентабельность, %	15,3	11,4	-	-
Прочие доходы	924	1400	476	52
Административные расходы	10089	11953	1864	18
Прочие расходы	3467	4224	- 757	22
Операционная прибыль	14121	8827	- 5294	- 37
Финансовые доходы	3470	3172	- 298	- 9
Финансовые расходы	- 7397	- 5578	1819	- 25
Прибыль до налогообложения	8 328	5 153	- 3175	- 38
Налог на прибыль	- 3315	- 2133	1182	- 36
Прибыль за период	5013	3020	- 1993	- 40
Рентабельность по ЧП	2,9	1.5	-	-
EBINDA	18094	15034	- 3060	- 17

Примечание. Источник: собственная разработка на основании приложения Б

Таблица 1. Основные экономические показатели ПАО «Мостотряд» за 2016 – 2017 гг., млн. руб.

Анализ таблицы показывает, что в 2017 году результативность финансово – хозяйственной деятельности снизилась. Это обусловлено увеличением себестоимости. Так, в 2017 году выручка от реализации возросла на 32 577 млн. руб. (темп прироста 19 %), однако возросла и себестоимость на 35 726 тыс. руб. При этом темп прироста себестоимости выше, чем выручки.

Выручка предприятия увеличилась за счет увеличения объема работ. Объемы работ увеличились на таких крупных объектах как строительство транспортного перехода через Керченский пролив; строительство 1-го и 2-го участков (км 58 – км 149) скоростной автомобильной дороги М-11 «Москва–Санкт-Петербург»; строительство железнодорожной линии Журавка-Миллерово в Воронежской и Ростовской областях. Объемы работ, выполненных собственными силами, выросли на 23%, а объемы работ, переданных на субподряд, на 11%. Доля работ, переданных на субподряд, по сравнению с прошлым годом, снизилась на 3 п.п. и составила 34%.

За счет данного фактора предприятие недополучило валовой прибыли, ее темп роста снизился на 12 %. Однако, по предприятию наблюдалось снижение прочих расходов на 18 % в 2017 году. В целом рентабельность, рассчитанная по валовой прибыли снизилась и составила 11,4 %. Снизились по предприятию и финансовые расходы, которые составили в 2017 году 5578 млн. руб. В результате финансово – хозяйственной деятельности прибыль предприятия за вычетом налогов составила 3020 млн. руб. и по сравнению с 2016 годом наблюдалось ее снижение на 1993 млн. руб.

Выручку от реализации по видам услуг и работ представим в таблице 2

Показатель	2016	2017	Абсолютное изменение,	Темп прироста, %
Строительство автомобильных дорог и искусственных сооружений	130610	162478	31868	24
Строительство аэродромов и аэропортов	18766	18550	- 216	- 1
Строительные работы на объектах железнодорожного транспорта	2271	9558	7287	-
Выручка по договорам строительного подряда	159964	192441	32477	20
Прочие услуги	3178	2621	- 557	- 18
Всего выручка по всем видам деятельности	175198	207775	32 577	19

Таблица 2. Структура выручки от реализации в разрезе основных видов деятельности

Анализ таблицы показывает, что выручка от строительства автомобильных дорог а также искусственных сооружений возросла на 24% либо 31,9 млрд рублей. Рост объемов данных работ обусловлен увеличением работ на крупных объектах. Выручка по строительству аэродромов а также аэропортов практически не изменилась и составила 18 550 млн. руб. Наиболее существенный вес составляет выручка по договорам подряда, в 2017 году она составила 192 441 млн. руб.

Для наглядности представим структуру выручки по видам деятельности на рис. 1

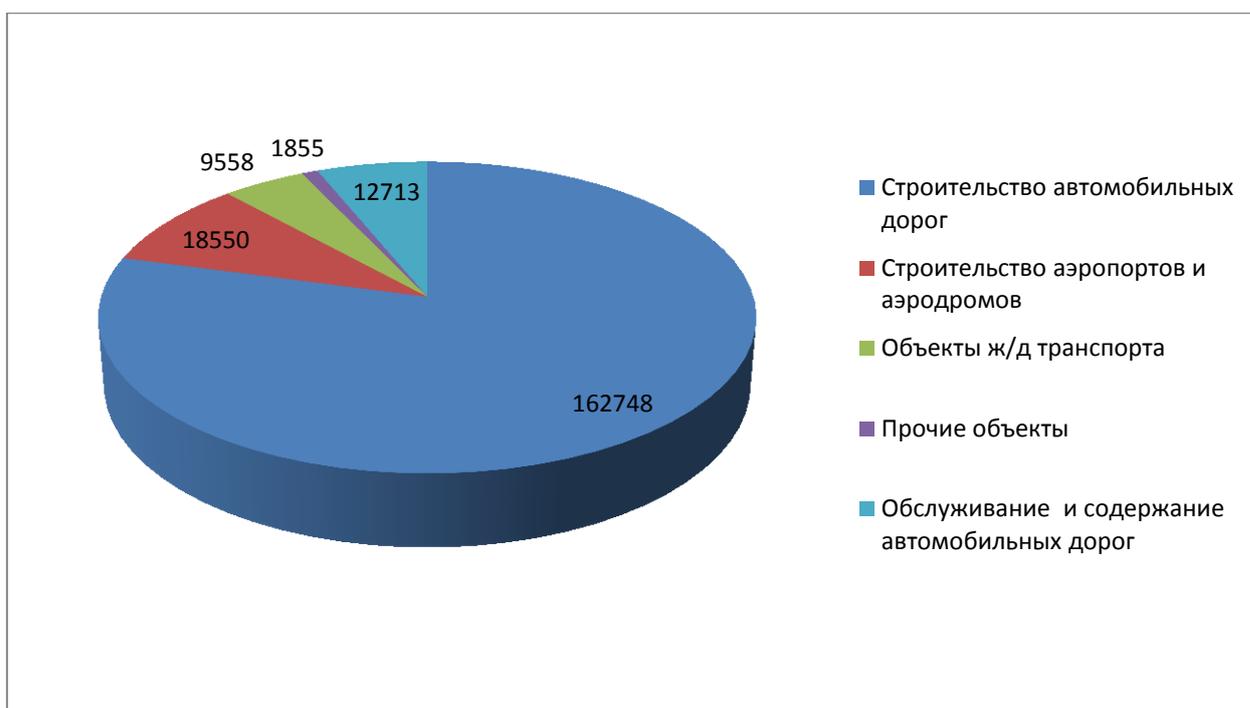


Рис. 2. Структура выручки по видам оказываемых услуг

Основные показатели финансово – хозяйственной деятельности обобщим в таблице.

Финансовые показатели (млн. рублей)	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (1 полугод)
Выручка	116 714	150 531	143 155	175 198	207 775	86 453
Валовая прибыль	14 010	20 550	19 196	26 753	23 604	9 815
Рентабельность, %	12,0%	13,7%	13,4%	15,3%	11,4%	11,4%
Прибыль за период	2 259	6 072	4 232	5 013	3 020	624
Всего активов	114 797	154 353	162 122	146 145	158 641	177 876
Задолженность по кредитам и займам	4 538	40 527	41 663	28 805	35 158	73 340
ЕБИТДА <sup>(а)</sup>	9 430	15 371	13 244	18 094	15 034	6 921
Рентабельность по ЕБИТДА, %	8,1%	10,2%	9,3%	10,3%	7,2%	8,0%
Чистый долг <sup>(б)</sup>	-22 028	-21 233	-13 551	2 915	15 760	50 315
Чистый оборотный капитал <sup>(с)</sup>	-32 065	-39 505	-38 006	-22 712	-18 918	1763

Таблица 3. Основные показатели финансовой деятельности ПАО «Мостотряд»

В целом на основании анализа финансово – хозяйственной деятельности можно сделать выводы:

Рыночная доля Группы не изменилась и составила 14,6%<sup>(b)</sup> в 2017 году.<sup>1</sup> Одним из показателей для организаций данного типа является показатель «бэклог», который не определяется в соответствии с МСФО или РСБУ. Бэклог организации по состоянию на определенную дату отражает оценку менеджментом стоимости работ по заключенным строительным договорам по проектам, которые предстоит завершить в будущем, без учета НДС. Такая стоимость рассчитывается как общая стоимость строительных договоров, которые предстоит завершить в будущем, за вычетом уже признанных доходов по таким договорам. Общая стоимость договора по конкретному проекту отражает общую сумму, которую компания ожидает получить по договору по такому проекту, исходя из того, что договор будет выполнен в соответствии со всеми его условиями. Проект включается в бэклог соответствующей организации после составления гарантийного письма или получения от заказчика письма, подтверждающего победу в тендере. Размер бэклога может не отражать будущие результаты деятельности соответствующей организации. Бэклог составил 288,1\* млрд рублей, пополнившись в 2017 году новыми проектами на общую сумму 74,3\* млрд рублей.

Проведем анализ трудовых ресурсов предприятия и производительности труда в таблице 4

Показатели	2016	2017	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Основные средства предприятия	24367	22367	- 2000	91
Валовая выручка	175198	207775	32577	119
Среднесписочная численность работников, чел.	3002	3033	31	101
Фонд оплаты труда	20061	22905	2844	114
Средняя заработная плата одного работника	28 098	30 500	2402	109
Выручка на 1 работника, млн. руб. / чел	58,3	68,5	10,2	117

<sup>1</sup> ПАО «МОСТОТРЕСТ» объявляет результаты деятельности за 2017 ГОД URL: [http://ir.mostotrest.ru/fileadmin/user\\_upload/pdf/Results/Mostotrest\\_MDA\\_2017\\_2004.pdf](http://ir.mostotrest.ru/fileadmin/user_upload/pdf/Results/Mostotrest_MDA_2017_2004.pdf)

Фондоотдача	0,14	0,11	-0,002	75
Фондовооруженность	8,1	7,3	- 0,8	90

Таблица 4. Анализ показателей труда за 2016 – 2017 гг.

Анализ данных таблицы показывает, что по анализируемому предприятию в 2017 году наблюдалось увеличение валовой выручки, которая увеличилась на 32 577 млн. руб. Стоимость основных средств в 2017 году снизилась за счет выбытия основных средств на 117 млн. руб. Увеличилось и количество работников на 33 человека. Это повлияло на динамику фондовооруженности, которая составила 0,41 в 2017 году.

Анализ себестоимости продукции представим в таблице 5

Структура себестоимости	2016		2017		Абсолютное изменение,
	Сумма.	Уд. вес	Сумма	Уд. вес	
Услуги субподрядчиков	64227	43	71571	39	7344
Сырье и материалы	36537	25	49618	27	13081
Расходы на персонал	20061	14	22905	12	2844
Услуги сторонних организаций	6270	4	12742	7	6472
Амортизация	5496	4	6999	4	1503
Расходы на услуги проектирования	1727	1	2606	1	879
Расходы на банковские гарантии	2487	2	2321	1	-166
Страхование	1111	1	1191	1	80
Прочие	10529	7	14218	8	3689
Итого	148445	100	184171	100	35726

Таблица 5. Анализ себестоимости продукции ПАО «Мостотряд»

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что значительный удельный вес в структуре себестоимости составляют услуги субподрядчиков в 2016 году – 43 %, в 2017 году – 39 %. Сырье и материалы также составляют значимый удельный вес в структуре себестоимости продукции в 2016 году – 25 %, в 2017 году – 27 %. Таким образом видно что увеличилась себестоимость сырья и материалов на 2 %. Также наблюдался существенный рост услуг сторонних организаций, который в 2017 году выросли на 6472 млн. руб.

Таким образом, в отчетном периоде себестоимость продаж Группы возросла на 24%, либо на 35,7 млрд рублей, а также в 2016 году с 148,5 млрд рублей до 184,2 млрд рублей в 2017 году. Кроме того, рост себестоимости оказанных услуг, осуществленных собственными силами был равен 34%, а по субподряду составил 11%. В 2017 году увеличение себестоимости работ, которые были выполнены собственными силами, наблюдался за счет роста расходов на материалы и сырье а также заработную плату, наблюдалось увеличение расходов на оказанные услуги сторонним подрядчикам по трудовым ресурсам, автотранспорта, машин а также механизмов, и увеличение прочих расходов.

Увеличение суммы себестоимости работ, которые переданы на субподряд составило 11% либо 7,4 млрд рублей, кроме того с 64,2 млрд рублей возросло в 2016 году до 71,6 млрд рублей в 2017 году, что связано с увеличением объемов выручки по субподрядным организациям.

Увеличение расходов на сырье а также материалы составило 36%, либо 13,0 млрд рублей, наблюдалось увеличение с 36,6 млрд рублей 2016 году до 49,6 млрд рублей в 2017 году и было обусловлено ростом работ, осуществленных собственными силами, и выросло на 23%, увеличились и средневзвешенные цены на сырье на 8% а также выполнение в 2017 году более материалоемких работ.

Проанализируем структуру баланса предприятия, которая дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Оценку проведем в таблице 7

Актив баланса	На начало периода		На конец периода		Абсолютное отклонение, млн. руб.	Темп роста, %
	млн. руб.	% к итогу	млн. руб.	% к итогу		
1. Внеоборотные активы	51953	36	61725	39	9772	119
2. Стоимость основных средств	24739	17	22367	14	-2372	90
3. Стоимость оборотных средств	94192	64	96916	61	2724	103
Итого активы:	146145	100	158641	100	12496	109

Таблица 7. Анализ состава и структуры актива баланса

Анализ структуры актива показывает, что в анализируемый период наблюдалось изменение структуры актива. На начало 2017 году внеоборотные активы составляли 36 %, на конец периода – 39 %. Снизился удельный вес основных средств предприятия, которые составили 14 % в структуре активов предприятия. Общая стоимость активов увеличилась на 9 % и составила на конец года 158 641 млн. руб.

Проанализируем структуру пассива в таблице 8

Пассив баланса	На начало периода		На конец периода		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
1. Стоимость собственного капитала	26601	18	26034	16	-567	98
2. Долгосрочные обязательства	14923	10	13946	9	-977	93
3. Краткосрочные обязательства	104621	72	118621	75	14000	113
Итого по пассиву:	146145	100	158641	100	12496	109

Таблица 8. Анализ состава и структуры пассива баланса

Анализ структуры пассива позволяет сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре пассивов составляют краткосрочные обязательства, которые в 2016 году составляли 72 % в структуре пассива, а в 2017 году возросли и составляли 75 % в общей величине пассива. Собственный капитал предприятия составлял 18 % в общей величине пассива, а в 2017 года данный удельный вес еще снизился до 16 %. На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в целом финансовая устойчивость предприятия ухудшилась.

Таблица 8 позволяет оценить тип финансовой ситуации, используя данные таблицы 9

Показатели	Тип финансовой ситуации				
	Абсолютная независимость	Нормальная независимость	Неустойчивое состояние		Кризисное состояние
$\Phi_c = \text{СОС} - 33$	$\Phi_c > 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c < 0$	$\Phi_c > 0$	$\Phi_c < 0$
$\Phi_T = \text{КФ} - 33$	$\Phi_T > 0$	$\Phi_T > 0$	$\Phi_T < 0$	или $\Phi_T < 0$	$\Phi_T < 0$
$\Phi_o = \text{ВИ} - 33$	$\Phi_o > 0$	$\Phi_o > 0$	$\Phi_o > 0$	$\Phi_o > 0$	$\Phi_o < 0$

Таблица 9. Оценка финансовой устойчивости предприятия по типам финансовой ситуации

Далее в таблице проведем анализ типа финансового состояния исследуемого предприятия.

Показатели	На начало периода	На конец периода
1. Общая величина запасов и затрат (ЗЗ)	16 814	23 903
2. Наличие собственных оборотных средств (СОС)	94 192	96 916
3. Функционирующий капитал (КФ)	18 991	4 650
4. Общая величина источников (ВИ)	3400	3 400
5. $\Phi_c = \text{СОС} - 33$	77 378	73 013
6. $\Phi_T = \text{КФ} - 33$	2 177	- 19 253
7. $\Phi_o = \text{ВИ} - 33$	- 13 414	- 20 503
8. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации	$\Phi_c \geq 0;$ $\Phi_T \geq 0;$ $\Phi_o < 0$	$\Phi_c \geq 0;$ $\Phi_T < 0;$ $\Phi_o < 0$
9. Общий вывод	Неустойчивое состояние	Неустойчивое состояние

Таблица 10. Классификация типа финансового состояния организации

Таким образом, на основании модели, представленной в таблице 10 был сделан вывод о типе финансовой устойчивости предприятия, который показал, что в 2016 году состояние характеризовалось как неустойчивое именно из-за фактора величины источников, однако в 2017 году мы видим снижение функционирующего капитала предприятия, который составил 4 650 млн. руб. за счет чего финансовое состояние предприятия ухудшилось.

Для анализа платежеспособности организации рассчитываются финансовые коэффициенты платежеспособности. Они рассчитываются парами, а потом идет

сравнение – увеличение или снижение показателя в течение анализируемого периода. Расчетные показатели заносятся в таблицу 11.

Коэффициенты платежеспособности	На начало периода	На конец периода	Отклонение, ±
1.Общий показатель платежеспособности (L <sub>1</sub> )	1,2	1,4	+ 0,2
2.Коэффициент абсолютной ликвидности (L <sub>2</sub> )	0,2	0,4	+ 0,2
3. Коэффициент «критической» оценки (L <sub>3</sub> )	0,65	0,66	+ 0,01
4. Коэффициент текущей ликвидности (L <sub>4</sub> )	1,2	1,0	- 0,2
5.Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L <sub>5</sub> )	0,2	0,3	+ 0,1
6. Доля оборотных средств в активах (L <sub>6</sub> )	0,64	0,61	- 0,03
7.Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L <sub>7</sub> )	- 0,2	- 0,1	- 0,1

Таблица 11. Финансовые коэффициенты платежеспособности

Анализ коэффициентов платежеспособности выявил снижение платежеспособности предприятия. Так, для норма  $L_1 > 1$ , т.е. общий показатель платежеспособности в пределах нормы. Для  $L_2$  норма составляет 0,1-0,7, т.е. данный коэффициент по предприятию находится в пределах нормы. Для  $L_3$  норма 0,7-0,8, желательно 1, таким образом, по предприятию наблюдается неудовлетворительная величина данного показателя. По  $L_4$  минимальное значение 1,5 а оптимальное 2,0-3,5, в связи с чем данный коэффициент не соответствует норме.  $L_5$  гоказывает часть собственных оборотных средств, которая вложена в наиболее ликвидные активы а также может быть использована предприятием. Норма для данного коэффициента  $0 < L_5 < 1$ , т.е. коэффициент маневренности в норме. Доля оборотных средств в активах составляет 0,61 в 2017 году на конец периода.  $L_7$  характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для текущей деятельности и финансовой устойчивости, его норма от 0,1 а оптимальное значение 0,5 и выше. Т.е. данный коэффициент не соответствует нормам. В целом платежеспособность предприятия можно охарактеризовать как удовлетворительную.

## Проанализируем коэффициенты деловой активности в таблице 12

Наименование показателя	Начало периода	Конец периода	Отклонение, +/-
Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала	0,0124	0,0181	0,0057
Коэффициент оборачиваемости текущих активов	2,4623	3,5562	1,0939
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,0124	0,0182	0,0057
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	29,7268	58,6642	28,9374
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,0552	9,0525	0,9973
Коэффициент оборачиваемости материальных запасов	2,3162	4,2471	1,9309
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	237,5820	34,5514	-203,0307

Таблица 12. Коэффициенты деловой активности

По данным таблицы видно, что практически все рассчитанные показатели деловой активности имеют положительную динамику, кроме коэффициента оборачиваемости денежных средств, который за анализируемый период снизился на 203,0307 п.

Коэффициент оборачиваемости текущих активов, рассчитанный как отношение выручки к активам предприятия, увеличился на 1,0939 п., что свидетельствует о росте оборотов, совершаемых текущими активами за рассматриваемый период.

Отметим что, ускорение оборачиваемости оборотных средств (текущих активов) уменьшает потребность в них: меньше требуется запасов, что ведет к снижению уровня затрат на их хранение и способствует, в конечном счете, повышению рентабельности и улучшению финансового состояния организации.

В целом подытоживая анализ можно сделать выводы:

Выручка составила 207,8 млрд рублей, увеличившись на 19% по сравнению с прошлым годом за счет роста объемов строительства.

Валовая прибыль сократилась на 12% с 26,8 млрд рублей в 2016 году до 23,6 млрд рублей. Рентабельность по валовой прибыли снизилась на 3,9 п.п. до 11,4%, что обусловлено динамичным ростом ряда статей себестоимости.

Одним из показателей является показатель EBITDA, который рассчитывается как прибыль от текущей деятельности без учета налога на прибыль, чистых финансовых расходов и амортизации. Показатель EBITDA как аналитический инструмент имеет ограничения, и не следует рассматривать его отдельно от прочих показателей или использовать вместо анализа результатов деятельности компаний Группы, приведенных в отчетности по МСФО. Показатель EBITDA<sup>(d)</sup> снизился на 17% и составил 15,0 млрд рублей. Рентабельность EBITDA составила 7,2%.

Чистая прибыль составила 3,0 млрд рублей, что на 40% ниже показателя прошлого года. По итогам 2016 года объявлено и выплачено 3 млрд рублей дивидендов, что составляет 60% от чистой прибыли 2016 года по МСФО. Также на фоне высоких результатов деятельности ПАО «Мостотрест» за 9 месяцев 2017 года по РСБУ в конце отчетного периода были выплачены промежуточные дивиденды в размере 2 млрд рублей.

Объем капитальных вложений составил 6,6 млрд рублей по сравнению с 9,1 млрд рублей в 2016 году. Объем чистого долга составил 15,8 млрд рублей по сравнению с 2,9 млрд рублей в прошлом году, в основном ввиду существенной нагрузки по софинансированию долгосрочных инвестиционных контрактов в 2017 году. В целом предприятие платежеспособно и финансово устойчиво несмотря на ухудшение финансовых показателей в 2017 году.

## **2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации**

ПАО «Мостотряд» работает в условиях конкуренции на рынке транспортного строительства Нижегородской области. Право на строительство транспортных сооружений ПАО получает в результате тендерных торгов, проводимых Государственным Заказчиком. Всегда существует вероятность не получить тендер на строительство, что влечет не дополучение желаемого дохода.

В отдельных случаях Общество выполняет строительно-монтажные работы по субподрядным договорам в качестве субподрядной организации у генподрядчика, получившего право на строительство объекта в результате тендерных торгов. Этот вид работ является «страховкой» от отсутствия заказа по тендеру и способствует поддержанию работы организации.

Можно выделить следующих основных заказчиков ПАО:

Государственные и муниципальные предприятия в сфере дорожного хозяйства;

АО Корпорация Трансстрой.

Основными конкурентами ПАО «Мостотряд» при строительстве транспортных сооружений являются следующие организации:

ОАО «Мостотрест № 75»;

НПО «Космос»;

ЗАО «Пилон»;

ОАО «Мостострой 6»;

ПАО «Мостотряд № 64» работает на рынке транспортного строительства Нижнего Новгорода, Нижегородской области.

Так как организация предоставляет услуги в сфере транспортного строительства, заказ на работы, в основном осуществляют крупные организации, которые могут позволить себе дорогостоящие транспортные работы по строительству.

Основными факторами, которые оказывают существенное влияние на конкурентоспособность на рынке строительства транспортных сооружений, являются:

более низкие по сравнению с конкурентами цены на строительство транспортных сооружений;

более краткие по сравнению с конкурентами сроки строительства транспортных сооружений;

высокое качество выполняемых работ.

Основными факторами, которые оказывают отрицательное влияние на конкурентную среду в отрасли:

нерегулярное финансирования строительства транспортных сооружений со стороны Государственных Заказчиков;

опережающий рост цен на строительные материалы и конструкции над ростом цен на выполненные строительно-монтажные работы.

Основные виды деятельности ПАО «Мостотряд»: инженерные изыскания для строительства и проектирования; строительство, ремонт и реконструкция мостов, набережных, тоннелей, путепроводов, эстакад, промышленных и гражданских зданий и сооружений; изготовление и реализация строительных материалов, изделий, конструкций; ремонт легковых и грузовых автомобилей, строительной и прочей техники и т.д.

Для НПФ «Мостотряд» для стабилизации финансового состояния предлагается повысить суммарную выручку от продаж, за счет альтернативных, либо одновременно реализуемых направлений:

- увеличить количество продаж;
- повысить цены;
- повысить одновременно количество и цены продаж.

Для того, чтобы понизить величины в точке безубыточности НПФ «Мостотряд» рекомендуется:

- повысить цены продаж;
- улучшить структуру оборота за счет интенсивного продвижения продукции,

которая имеет большую удельную сумму покрытия в процентах от цены.

Таким образом, анализ роли маржинального анализа в системе принятия управленческих решений позволит оценить систему критериев и средство для описания эффективности управленческой деятельности. Кроме того, анализ позволяет выполнить планирование на основе применения моделей безубыточности и сценариев «что - если».

Перечислим основные положения, которые подчеркивают важность концепции маржинальной прибыли для планирования прибыли:

изменение как цены продажи, так и переменных затрат на единицу продукции изменяет коэффициент и, таким образом, сдвигает точку безубыточности;

чем меньше объем продаж, соответствующий точке безубыточности, тем меньше риск и надежнее инвестирование средств «при прочих равных условиях»;

большой запас прочности означает низкий операционный риск: возможно большое снижение объема продаж прежде, чем фирма понесет убытки.

Для ПАО «Мостотряд» оказывает широкий спектр услуг, поэтому спектр таких услуг играет более важную роль, чем общая доля рынка. Акцент на оказание высоко прибыльных услуг вызывает увеличение общей прибыли предприятия.

Увеличение амортизационных отчислений свидетельствует о пополнении или обновлении основных фондов, что является положительным фактором. Наблюдается в текущем периоде и понижение статьи «Другие услуги прочих организаций».

Наибольшую долю в структуре затрат составляют материальные затраты и затраты на топливо и энергию и заработная плата. Например, в западном учете такие затраты называются решающими. Снижение подобных затрат является важнейшим направлением удешевления продукции. Практика показывает ряд путей экономии затрат на материальные ресурсы. В рамках оптимизации финансово-хозяйственной деятельности по снижению данной группы затрат предлагается:

1) Снижение фонда оплаты труда и соответственно снижение статьи затрат «Зарботная плата производственного персонала и премиальные» по статье премиальные на 20 %;

2) Снижение по статье «Затраты на сырье и материалы для производства» на 20 %;

3) Снижение по статье «Затраты на коммунальные услуги, в том числе электроэнергия, вода, тепло, вывоз мусора» на 10 %.

Реализация 2 и 3 мероприятия может быть достигнуто за счет:

- использования ресурсосберегающих ламп в освещении жилых многоэтажных домов
- использование ресурсосберегающих технологий, что способствует сокращению отходов и потерь;
- применение наиболее экономных видов материалов, использование материалов-субститов;
- контроль за качеством поступающего сырья, материалов, комплектующих изделий, покупных полуфабрикатов;
- разработка технически-обоснованных норм расхода материальных ресурсов;
- выбор наиболее оптимальных условий поставки ресурсов.

Рассмотрим более детально снижение переменных затрат за счет экономии энергоресурсов. Разработка мероприятий по экономии ТЭР должны быть осуществлена на различных уровнях, как на уровне государства, на уровне предприятий данной сферы, и конкретных субъектов хозяйствования и граждан.

Первое направление - это создание нормативной и правовой базы энергосбережения. Второе - создание необходимых экономических механизмов. Третье - создание финансовых механизмов энергосбережения. Четвертое - проведение политики ценообразования, которая отражает затраты на энергоресурсы, производимую продукцию, услуги и определяет уровень жизни населения. Пятое - создание системы управления системой энергосбережения. И последнее, шестое, - создание информационной системы пропаганды проблем энергосбережения, обучения, переподготовки кадров, менеджеров, работающих в этой сфере.

За время интенсивной работы создана нормативная и правовая база по энергосбережению. Несмотря на то, что закон об энергосбережении был подписан президентом в прошлом году, до этого были созданы нормативные документы, позволяющие в полном объеме выполнять работы по энергосбережению. Что касается создания экономических и финансовых механизмов, то в республике

принят ряд постановлений правительства и утверждены нормативные документы, обеспечивающие финансирование работ по энергосбережению по всем направлениям. Сейчас определены шесть источников финансирования этих работ. Кроме бюджета имеются инновационные фонды министерств и ведомств. Для энергосбережения используются средства предприятий и кредиты банков и международных организаций.

### **2.3 Оценка эффективности корпоративной стратегии организации**

В зависимости от экономического и финансового состояния структуры предприятия с целью обеспечения ее устойчивого развития могут применяться различные стратегии антикризисного управления:

1) Стратегия восстановления заключается в ликвидации последствий кризиса и обеспечении возврата структуры предприятия к предкризисному состоянию в части ее деловой активности, экономической и финансовой устойчивости.

Стратегия восстановления основывается на учете и рациональном использовании комплекса факторов:

Факторы внешнего окружения:

- характер проявления кризиса;
- структура рынка отрасли;
- стабильность цен;
- сегменты спроса;
- наличие вертикальной интеграции.

Внутренних факторов:

- позиция хозяйственных менеджеров;
- положение с затратами в отрасли;
- доля рынка;
- патенты и лицензии.

2) Стратегия поворота обусловлено тем, что кризис обостряет наиболее слабые стороны деятельности организации и нередко вызывает необходимость

коренных изменений в содержании ее миссии, структуры, технологии, вплоть до смены ее отраслевой принадлежности и масштабов деятельности.

В таблице представим оценку эффективности стратегии ПАО «Мостотряд» и направления ее совершенствования

Проблема	Направления решения
Дублирование решений стратегических задач несвязанными между собой информационными системами	1.Сопряжение информационных систем по данным и решаемым задачам 2.Переход на единую информационную управляющую систему в рамках ПАО «Мостотряд» и в последующем сопряжение ее с аналогичными системами региональных предприятий дорожного строительства
Уровень автоматизации при планировании строительных работ и обратной связи разработан до строительных подразделений (бригад).	1.Решение задачи автоматизации управления строительными работами до отдельного исполнителя (рабочего, водителя, монтажника и т.д.) с возможностями обратной связи от каждого исполнителя. 2. Регистрация всех строительных процессов по факту использования ими ресурсов. 3.Адаптивная коррекция плановых параметров согласно реальных процессов
Неэффективная система контроля за перемещением транспортных средств	1.Исключение возможности отключения водителями контролирующих датчиков. 2.Автоматическая система регистрации перемещения транспортных средств в единой информационной управляющей системе.
Слабая обученность руководителей низового звена и рядовых сотрудников	Организация обучения всех сотрудников и повышение квалификации
Неэффективное использование о ресурсов, отсутствие долгосрочного планирования	1. Реализации концепции параллельного инжиниринга по одновременной разработке совокупного плана строительства, связанного с планами всех строительных организаций в отдельном районе. 2.Организация цепочек поставок (Supply Chain Management) и реализации подхода Just-in-time в масштабе района строительства, которые будут учитывать все действующие в нем строительные организации с имеющимися ресурсами

Таблица 12. Оценка стратегии управления ПАО «Мостотряд» и направления ее оптимизации

Однако, в течение месяца строительства может сформироваться тенденция как на опережение, так и отставание по срокам от графика выполнения работ, которая

должна быть отражена в информационной управляющей системе Spider Project для коррекции параметров текущего проекта.

Предлагаемая стратегия поворота состоит из совокупности следующих частных стратегий:

- сокращения расходов;
- изменения ценообразования;
- переориентации;
- разработки нового товара;
- рационализации ассортимента товаров;
- сосредоточения на продажах и рекламе.

В стратегии развития организации стратегия состоит из следующих этапов:

1. Деятельность организации и определяющие векторы развития. Важно проанализировать на 100% свой рынок и выделить его специфические особенности. Таким образом, появляются возможности анализа ситуации и предотвращения кризисных явлений.

2. Цели и задачи предприятия. Антикризисный менеджмент рассматривает достижение целей в пролонгированном периоде, потому что именно от таких целей будет зависеть функционирование и развитие компании. Четкая целепостановка определит дальнейшие шаги развития стратегии.

3. Формирование фирм и способов достижения цели. Пожалуй, это основополагающий этап, на котором формируется список решений и альтернатив. От программы достижения результатов будет зависеть и общее функционирование организации. Крайне важно еще и оценивать каждый способ со стороны безопасности процесса для всей компании в целом, а также с точки зрения ресурсозатратности.

4. Политика управления персоналом. Отвечает за иерархию управления и взаимодействия между подразделениями, за общую структуру организации. Мотивация менеджеров по продажам: эффективные методы

5. Формирование и построение производственного процесса. Именно на этом этапе распределяются ресурсы, оценивается техническая база и обеспеченность технологиями. Поэтому, этот этап основополагающий для антикризисной стратегии. Интересно, что именно нерациональное использование ресурсов в процессе производства и приводит к возникновению кризисов, поэтому нужно уделять ему максимум внимания.

6. Проведение оценки внутренней и внешней среды бизнеса. Вся деятельность организации зависит исключительно от анализа на данном этапе. Данные, полученные в ходе оценки, будут использованы для разработки стратегии. Первостепенное значение для любой организации имеет именно исследование среды бизнеса.

7. Разработка маркетингового плана. Ключевая и неотъемлемая часть стратегического развития, особенно в условиях кризиса.

Анализируя эффективность реализации стратегии компании, следует отметить, что ее оценку можно проводить, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе. В частности, в краткосрочной перспективе можно оценивать такие показатели, как увеличение продаж, снижение затрат, а в более долгосрочной перспективе расширение рынка, повышение конкурентоспособности, развитие отрасли и т.д.

Оценке эффективности антикризисных стратегий посвящено много исследований, не вдаваясь в финансовые аспекты (так как большинство исследователей предлагают прежде всего финансовую оценку), следует отметить, что эффективность реализации антикризисной стратегии определяется степенью достижения поставленных целей.

Приведем пример оценки качества антикризисных стратегий, предложенные в рамках менеджмента. Для оценки эффективности системы антикризисного корпоративного управления применяется модель доходного подхода EVA, которая

сосредоточена на определении созданной экономической добавленной стоимости предприятия.<sup>2</sup>

Показатель EVA служит индикатором качества принятия управленческих решений. Позитивная величина EVA характеризует эффективное использование капитала и свидетельствует об увеличении стоимости компании. Позитивная добавленная стоимость компании по показателю EVA значит, что операционная прибыль превышает средневзвешенную стоимость капитала в денежном выражении или рентабельность активов компании превышает средневзвешенные расходы на капитал. Нулевое значение EVA говорит о том, что владельцы капитала компании фактически получили норму возвращения, компенсируя риск.

Негативная же величина EVA отображает неэффективное использование капитала и говорит о снижении стоимости компании.

Определить экономическую добавленную стоимость можно за такими формулами:

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC$$

где EVA (Economic Value Added) - показатель экономической добавленной стоимости;

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) - чистая операционная прибыль после уплаты налогов;

WACC (Weighted Average Cost Capital) средневзвешенная стоимость капитала;

IC (Invested Capital) - инвестированный капитал;

Безусловно, приведенная методика является ориентировочной, и каждое предприятие может избирать группы показателей для анализа самостоятельно, в зависимости от сферы деятельности. Важным является обеспечение предприятия квалифицированными менеджерами и аналитиками, которые могут установить оптимальные критические значения избранных показателей и методов анализа.

---

<sup>2</sup> Андруцкий Р.А. Компания, ориентированная на акционеров в свете стратегии EVA/ Журнал «Учет и финансы», № 7 за 2008 год [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cfin.ru/management/controlling/eva/stockholders\\_target.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/eva/stockholders_target.shtml)

Подводя итог, можно сказать, что антикризисная стратегия в менеджменте – это гарант стабильности роста и развития компании. Притом, невозможно утверждать о полном избавлении от кризисных явлений посредством стратегии. Она лишь снижает риск возникновения или оперативное предотвращение, что также крайне важно. Помимо этого, именно стратегия может помочь в принятии решения о методах выхода организации из кризиса.

Изучив основные стратегии антикризисного управления, можно сделать следующие выводы:

1. Состояние кризиса является объективным фактором внешней среды, которое может коснуться любого государства, любой фирмы независимо от сферы деятельности и финансового состояния.

2. В состоянии кризиса фирме необходимо скоординировать свою стратегию на новые условия хозяйствования, в рамках выбора стратегии могут быть использованы предложенные стратегии: «полный штиль», «новая волна», «поиск новых горизонтов». Каждая из выбранных стратегий может быть адаптирована под конкретные факторы проявления кризиса.

3. Проявления кризиса могут быть использованы фирмой, как новая возможность, что иллюстрируют примеры легендарных бизнесменов С. Джебса, Г. Форда, когда кризис рассматривается как новая возможность.

4. Важное значение приобретает учет факторов внешней среды, таких как учет макроэкономической ситуации, поведения потребителей, выбор продукта, стратегии поведения на рынке.

### **Заключение.**

В рамках работы дана краткая характеристика компании ПАО «Мостотряд». Анализ финансового состояния на примере НПФ «Мостотряд 1» позволил сделать выводы: в 2017 году результативность финансово – хозяйственной деятельности снизилась. Это обусловлено увеличением себестоимости. Так, в 2017 году выручка от реализации возросла на 32 577 млн. руб. (темп прироста 19 %), однако возросла и себестоимость на 35 726 тыс. руб. Валовая прибыль сократилась на 12% с 26,8

млрд рублей в 2016 году до 23,6 млрд рублей. Рентабельность по валовой прибыли снизилась на 3,9 п.п. до 11,4%, что обусловлено динамичным ростом ряда статей себестоимости. При этом темп прироста себестоимости выше, чем выручки. Анализ коэффициентов платежеспособности выявил снижение платежеспособности предприятия. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности за 2016-2017 гг. на 28,9374 п. может сигнализировать о снижении числа неплатежеспособных клиентов и других проблемах сбыта, но может быть связан и с переходом предприятия к более жесткой политике взаимоотношений с клиентами.

Проведенный анализ выявил определенные проблемы в сфере финансового состояния: снижение рентабельности финансово – хозяйственной деятельности; увеличение материальных затрат; снижение объемов полученной прибыли; снижение показателей ликвидности и платежеспособности.

На основе проведенного анализа в третьем разделе работы был разработан ряд предложений по совершенствованию, а именно снижение материальных затрат предприятия и повышение экономической эффективности за счет ресурсосбережения.

В рамках разработки направлений повышения эффективности работы предприятия было предложено снижение материальных затрат за счет ресурсосбережения.

Таким образом, проведенный анализ показал повышение жизнеспособности предприятия в планируемом периоде. Прибыль предприятия была получена в результате снижения себестоимости и незначительного увеличения выручки в результате предлагаемых мероприятий.

Для эффективного управления производственными потоками на предприятиях дорожного строительства предлагается создавать отдельные подразделения – логистические службы. Указанные подразделения будут осуществлять решение всех возникающих вопросов от момента создания логистической системы до полноценной реализации логистической бизнесстратегии предприятия. При этом

должны быть взаимосвязаны все рабочие процессы: управление транспортными потоками, работа с кадрами и др.

Современное состояние логистических систем дорожного строительства в России свидетельствует только об их начальном этапе становления и развития, что не позволяет конкурировать российской дорожной отрасли на международных рынках.

Для успешного применения аутсорсинга ПАО «Мостотряд» следует учитывать российскую специфику:

рост оплаты труда работников дорожной отрасли;

необоснованное соотношение цены и качества;

недостаточная надежность внешних поставщиков; трудности формализации требований к исполнителям;

ненадежность заключения соглашений об уровне сервисных услуг и контроля исполнения; отсутствие общепринятой практики и стандартов аутсорсинга;

закрытость компаний- аутсорсеров;

необходимость организации высокого уровня стратегического управления, профессионального оперативного руководства и четкого финансового менеджмента в организациях дорожного строительства; ненадежное соблюдение конфиденциальности 107 договорной деятельности; невысокая финансовая устойчивость компаний аутсорсеров.

В рамках ПАО «Мостотряд» и ее филиалов должна проводиться интеграция программ и поэтапная замена всех используемых информационных систем на одну систему, например, на базе комплекса программ 1С: Консолидация 8, способного решать все прежние задачи в едином информационном пространстве.

Должна быть рассчитана потенциальная экономия по всем видам строительного транспорта при возведении объектов в Москве некоторыми строительными организациями и ПАО «Мостотряд», а также загруженности строительного транспорта указанной организации в 2019 году.

Основой планирования совокупного использования ресурсов должны быть индивидуальные планы каждой дорожно-строительной организации с последующей их корреляцией по времени и условиям использования ресурсов в одном районе строительства.

Со стратегических позиций при деятельности в одном районе различных строительных организаций экономически целесообразно работать с единой группой поставщиков по общему договору, в рамках которого предполагается снизить стоимости поставок за счет экономии на масштабах.

При этом следует согласовать со строительными организациями района общую политику по поставкам материалов в район строительства.

### Список использованных источников:

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб : Питер, 2007. — 496 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. Стратегическое управление: Экономика. Москва, 1989 [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.dropbox.com/sh/dpw338ti6g26mjr/AAAbxFIFfeKdFB\\_2IspcJa\\_ya?dl=0&review=ansoff\\_i\\_strategicheskoe\\_upravlenie.pdf](https://www.dropbox.com/sh/dpw338ti6g26mjr/AAAbxFIFfeKdFB_2IspcJa_ya?dl=0&review=ansoff_i_strategicheskoe_upravlenie.pdf)
4. Архипов В., Ветошникова Ю. Стратегия выживания промышленных предприятий /В. Архипов, Ю. Ветошникова // Вопросы экономики - 1998 - №12 - С.26
5. Боумэн К. Б. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. -175 с.
6. Бубенцова В.Ф. Стратегия разработки и выведения на рынок нового продукта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 4 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11239>. - Дата обращения: 02.03.2017.
7. Горячева, И. Маркетинговое исследование при выходе на новый рынок: этапы и правила проведения // Промышленный маркетинг. - № 1. – 2014. – С. 56 – 76
8. Герасимов, О. 6 стратегий выхода на зарубежные рынки для тех, кто хочет расти / Электронный журнал. Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/9043-qqq-17-m2-28-02-2017-strategii-vyhoda-na-zarubezhnye-rynki>. – дата доступа: 03.03.2017.
9. Измалкова С.А., Тронина И.А., Татенко Г.И., Магомедалиева О.В., Лаушкина Н.С. Стратегический анализ: современная концепция менеджмента: учебное пособие для высшего профессионального образования. – Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК», 2013. – 315 с.

10. Измалкова С.А., Тронина И.А., Татенко Г.И. Стратегический менеджмент и маркетинг/ учебное пособие. – Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет-УНПК», 2011. – 325 с.
11. Земляков Ю.Д., Лобковская О.З., Руднева Н.М. Проблемы совершенствования финансового планирования на предприятии// Вестник Международной академии системных исследований. Информатика, экология, экономика. 2014. Т. 16. № -2. С. 31.
12. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер / Перевод с английского В. Б. Боброва. М.: Дис, 2013. – 432 с.
13. Панина З.И., Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий. Практикум. - М.: Издательство «Дашков и К», 2015.
14. Ричард Румельт. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 448 с.
15. Романенкова, О.Н. Маркетинг: теория и практика / Романенкова О. Н. Учебник М.: Изд-во Юрай.,2013, - 670 с.
16. Тараканов С. И. Стратегия и тактика выхода компании на внешние рынки // Молодой ученый. — 2016. — №26. — С. 388-390.
17. Фатхутдинов Р. А.. Стратегический маркетинг: учебник для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. и направлениям. - 3.изд. - СПб. : Питер, 2003. - 346с.
18. Фомин П. А. Стратегическое финансовое планирование хозяйствующего субъекта / П. А. Фомин // Финансы и кредит. - 2009. - № 5. - С. 52 - 58.