

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2021 Зотова Ю.В.¹, Фролов Е.В.¹, Горбунова О.А.²

¹ Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

² ФГБОУ ВО Самарский политехнический университет, г. Самара, Россия

В статье рассматривается разработка бизнес-стратегии предприятия строительной отрасли, работающего в секторе производства сэндвич-панелей. В ходе работы выполнен анализ российского рынка сэндвич-панелей, дана оценка конкурентоспособности предприятия. На основе проведенного анализа предложена бизнес-стратегия развития подразделения предприятия.

Ключевые слова: стратегия, рынок, бизнес-проект, сэндвич-панели, анализ.

В современных экономических условиях предприятиям для успешного развития необходимо иметь эффективную и дальновидную бизнес-стратегию [3].

Разработка стратегии развития организации позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, понять, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, то есть почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка [2].

Проблема разработки бизнес-стратегии является актуальной, так как от стратегического управления высшего руководства зависит развитие организации в условиях жесткой конкуренции при долгосрочной перспективе [6].

Стратегия – это определение перспективных ориентиров деятельности предприятия на основе оценивания его потенциальных возможностей и прогнозирования развития внешней среды [1].

Бизнес-стратегия позволяет создавать оптимальные условия для долгосрочного развития компании на рынке. Она включает в себя определение миссии и постановку целей, выборов способов коммуникации с потребителями и разработку позиционирования компании на рынке [8].

Стратегия организации может быть как глобальной, общей, так и разбиваться по секторам, отделам, подразделениям предприятия.

В настоящее время российский рынок сэндвич-панелей находится на подъеме.

Согласно официальной статистике в 2019 году емкость российского рынка сэндвич-панелей составляла около 37-38 млн кв. м в натуральном выражении. В 2020 году объем потребления панелей PUR/PIR увеличился на 15%, а в 2021 г. специалисты прогнозируют рост на 10%.

В России очень большие перспективы имеются по импортозамещению в сфере пищевой и сельскохозяйственной промышленности [5]. Эксперты прогнозируют, что за счет роста доли этого сектора будет расти и доля ППУ и ПИР панелей, и соотношение примерно станет 50% панелей с наполнением ППУ и ПИР, 50% - минвата.

Самарская область является перспективным сектором потребления сэндвич-панелей. Потребности региона в стройматериалах в 2021-2030 гг. будут расти, так как на ее территории намечается крупное строительство в сфере сельского хозяйства и промышленности. Это такие инвестиционные проекты, как строительство крупных животноводческих ферм в Клявлинском, Борском районах, комплекса по производству и переработке мяса птицы; реконструкция молочной фермы в Сызранском районе; строительство экотехнопарка «Зелененький»; строительство в Самаре агропромышленного парка, состоящего из объектов производственно-логистической и торговой инфраструктуры и другие объекты.

Крупные производители данной продукции стали универсалами. Они способ-

ны выпускать панели со всеми видами утеплителя. Все ведущие поставщики «углубляются» в продукт, двигаясь в соседние звенья производственной цепочки.

АО «Теплант» – один из крупнейших российских производителей сэндвич-панелей и утеплителя на основе минеральной ваты.

АО «Теплант» занимается производством теплоизоляции (минераловатного утеплителя), стеновых, кровельных и угловых сэндвич-панелей на её основе, фасонных и декоративных элементов и систем крепежей, защитно-декоративных покрытий, также оказывает дополнительные услуги (бюро технических решений, упаковка и доставка).

Предприятие имеет развитую дилерскую сеть – более 40 компаний-партнеров более чем в 30 городах России, в Казахстане и Беларуси.

Объектами АО «Теплант» являются крупнейшие промышленные и сельскохозяйственные объекты, логистические комплексы, торговые центры и магазины, аэропорты и ж/д вокзалы, спортивные объекты (в том числе олимпийские) и другие социально значимые объекты.

Важным этапом разработки бизнес-стратегии является выявление сильных и слабых сторон предприятия [7].

SWOT-анализ АО «Теплант» представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны АО «Теплант»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> - входит в топ-40 крупных предприятий; - высокое качество продукции; - полный цикл производства и обеспеченность энергетическими ресурсами; - система менеджмента качества сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001-2010; - большой опыт работы; - известность у потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> - неиспользование новых технологий и продукции; - отдаленность расположения от поставщика сырья, большие затраты на доставку; - высокий уровень цен; - недостаточное количество зарубежных дилеров
Возможности (O)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> - рост уровня доходов населения; - восстановление после кризиса отраслей; - снижение уровня конкуренции; - появление новых технологий; - снижение цен на сырье и материалы 	<ul style="list-style-type: none"> - снижение цен на продукцию со стороны конкурентов; - появление на рынке более конкурентоспособной продукции; - изменение курса обмена иностранных валют и рост процентных ставок; - нестабильность экономики; - появление на рынке новых игроков

В ходе проведенного анализа АО «Теплант» получен вывод: предприятие имеет полный цикл производства и высокое качество продукции, подтвержденное сертификатами – это сильные стороны. Главная угроза АО «Теплант» – это уход потребителей к конкурентам, которые могут предложить ту же продукцию по меньшей цене или более конкурентоспособную. Следовательно, предприятию необходимо сосредоточить свое внимание на выпуске продукции с улучшенными характеристиками отве-

чающими изменению рынка. Для того чтобы снизить угрозы, АО «Теплант» следует постоянно следить за своим положением на рынке; бороться с конкурентами за счет разработки ноу-хау; особое внимание уделять инновациям в области производства сэндвич-панелей, а также постепенно выходить на мировой рынок. Предприятие может также воспользоваться возможностями, а именно:

- обеспечить рост за счет положительного имиджа;

- увеличить спрос на базовую продукцию за счет снижения цен;
- запустить в производство новые технологические линии;
- выйти на рынок более конкурентоспособной продукции.

Следующим этапом разработки бизнес-стратегии является анализ действующих на рынке конкурентных сил [4].

Анализ конкурентных сил рынка производства сэндвич-панелей представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ конкурентных сил рынка производства сэндвич-панелей

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Существуют компании, которые могут предложить аналогичный товар по более низкой цене, но это те компании, которые только вошли на рынок, и их мало	1. Придерживаться стратегии повышения уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише).
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен	2. Сосредоточить основные усилия на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций	3. Проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям	4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании. 5. Выстраивать длительные отношения с покупателем.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	На рынке существует монополия поставщиков, которые могут повышать цены, и компания-производитель будет вынуждена приобретать сырье на условиях поставщика	6. Расширить производство инновационной продукции. 7. Разработать специальные программы для VIP-клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

Результаты оценки конкурентоспособности позволяют сделать вывод: АО «Теплант» имеет потенциал конкурентного преимущества. Возможности, которые могут быть реализованы при помощи сильных сторон, предоставляют компании шанс выиграть на благоприятных рыночных обстоятельствах. Однако компании необходимо обратить внимание на инновационные виды продукции.

Одним из видов инновационной продукции в сфере производства сэндвич-панелей является пенополиуретан.

Пенополиуретан (ППУ) – это вспененный полимерный материал, на микроуровне представляющий собой сеть ячеек. ППУ имеет низкую плотность, за счёт чего сэндвич-панели получаются значительно легче аналогов с наполнителем из минеральной ваты. ППУ не

склонен впитывать влагу, даже при повреждении изоляции наружного слоя. Это значит, что теплоизоляционные свойства остаются на высоте даже при их повреждении, а внутри ни при каких условиях не создаётся благоприятной среды для развития грибка или размножения микроорганизмов. Кроме того, наполнитель из ППУ не привлекает насекомых и грызунов.

Всё это делает такие сэндвич-панели оптимальным выбором для строительства объектов, к которым применяются повышенные санитарно-гигиенические требования – в частности, зданий агропромышленного комплекса, быстровозводимых цехов пищевой промышленности.

АО «Теплант» уже занимается производством панелей на основе минеральной ваты, поэтому предприятию будет несложно создать цех по производству сэндвич-панелей из ППУ. Данное направление бизнеса принесет предприятию достойную прибыль, позволив компании в кратчайшие сроки окупить все затраты на запуск цеха. И объясняется это свойствами материала ППУ, которые так ценят современные потребители. Преимуществом проекта также

является то, что АО «Теплант» имеет свободные помещения с отлаженной системой вентиляции и отопления, также не потребуется крупных вложений на приобретение оборудования, а технология упрощена по максимуму.

Целевая аудитория покупателей товара – это строительные холдинги, компании; физические лица и ИП, которые занимаются строительством или утеплением; государственные организации, направленные на строительство.

Территориальные границы рынка сбыта товара – Самарская область. В перспективе планируется выход на рынки других регионов Российской Федерации.

На реализацию данного бизнес-проекта потребуется приобретение автоматизированной линии ЛПН-1200 мощностью 1200 кв. панелей в смену, собственные средства предприятия и привлечение кредитных ресурсов.

Проект включает в себя следующее.

1. План производства и маркетинга – определение потребности в персонале, оборудовании, расчет стоимости сырья, определение ежемесячных объемов производства и продаж; рекламные расходы (табл. 3).

Таблица 3 – План производства

Наименование раздела	Сумма, руб.
Персонал (6 чел.)	130 000
Оборудование	24 335 000
Стоимость сырья	21 120 000
Объем продаж	42 240 000

2. Организационный план – внесение изменений в организационную структуру предприятия; составление календар-

ного плана работ по открытию нового подразделения; организационные расходы (табл. 4).

Таблица 4 – Организационный план

Наименование затрат	Сумма, руб.
Разовые затраты, в том числе:	
регистрация нового подразделения	4 000
Стоимость оформления дополнительной разрешительной документации (сертификат соответствия ГОСТ Р; пожарный сертификат; сертификат качества)	35 000
Монтаж и пусконаладочные работы автоматизированной линии	300 000

Аттестация рабочих мест (3чел.)	4 500
Итого:	343 500
Регулярные затраты, в том числе:	
ремонт и обслуживание техники	12 000
ГСМ	7 000
услуги охраны	5 000
канцтовары и другие расходные материалы	5 000
телефонная связь, Интернет	1 500
коммунальные услуги	650 000
Итого:	680 500
ВСЕГО:	1 024 000

3. Финансовый план – расчет единовременных затрат, которые связаны с запуском проекта, и текущих (регулярных) затрат, которые связаны с повседневной деятельностью предприятия; определение источников финансирования предприятия; расчет показателей

инвестиционной привлекательности продукта и его эффективности

Единовременные затраты приведены в таблице 5. Текущие затраты предприятия в месяц сведены в таблице 6.

Таблица 5 – Единовременные затраты

Статья затрат	Сумма, руб.
Организационные разовые затраты	343 500
Затраты на приобретение оборудования	24 335 000
ИТОГО	24 678 500

Таблица 6 – Текущие затраты в месяц

Статья затрат	Сумма, руб.
Сырье	21 120 000
Запас сырья на складе	11 140 250
Заработная плата	130 000
Отчисления на заработную плату 30%	39 000
Амортизация оборудования (24 250 000 руб./ 24 мес.)	1 010 417
Организационные расходы	680 500
Погашение кредита	833 333
ИТОГО	34 953 500

На основании данных таблиц были рассчитаны показатели: чистая приведенная стоимость (NPV), показатель эффективности инвестиционного проекта – IRR (внутренняя норма доходности), индекс рентабельности, дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP).

Показатели инвестиционной привлекательности производства нового про-

дукта имеют хорошие значения. Проект окупает затраты, обеспечивает прибыль, имеет хороший запас прочности, небольшой срок окупаемости.

Реализация бизнес-проекта позволит предприятию вытеснить «устаревающих» конкурентов, а полученную прибыль от проекта вкладывать в другие направления деятельности компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абакумов Р.Г., Подоскина Е.Ю. Методы оценки эффективности инновационных проектов // *Инновационная наука*. – 2016. – № 1(13). – С. 11-13.
2. Горбунова О.А. Стратегический анализ как этап выбора стратегии развития организации // *Актуальные научные исследования в современном мире*. - 2018. - № 7-2 (39). - С. 76-82.
3. Горбунова О.А., Кравченко О.В. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации: управленческий и финансовый аспекты // В сборнике VII Всероссийской научно-практической конференции «Российская наука: актуальные исследования и разработки». 2019. - С. 127-131.
4. Горбунова О.А., Сталькина У.М., Чайковская А.А. Использование инструментов стратегического анализа для повышения конкурентоспособности организации // *Вестник Международного института рынка*. - 2017. - № 1. - С. 19-29.
4. Кравченко О.В., Горбунова О.А. Стратегия развития животноводства в рамках реализации программы импортозамещения // *Актуальные научные исследования в современном мире*. - 2017. - № 7-1 (27). - С. 11-19.
5. Михненко П.А., Волкова Т.А., Дрондин А.Л., Вегера А.В. Стратегический менеджмент. – М.: Университет Синергия, 2017. – 305 с.
6. Стебловская В.В., Дышловой И.Н. Инструменты стратегического планирования // В сборнике XII международной научной конференции «Научный диалог: Экономика и менеджмент», 2018. - С. 53-56.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии.– М.: Юнити, 2015. – 577 с.

DEVELOPMENT OF THE BUSINESS STRATEGY OF THE ENTERPRISE DIVISION

© 2021 Julia V. Zotova¹, Evgeniy V. Frolov², Oksana A. Gorbunova³

^{1,2} Samara University of Public Administration “International Market Institute”, Samara, Russia

³ Samara State Technical University, Samara, Russia

The article discusses the development of a business strategy of a construction industry enterprise operating in the sandwich panel manufacturing sector. In the course of the work, the authors carried out the analysis of the Russian sandwich panel market and made an assessment of the enterprise competitiveness. Based on the analysis, the authors propose a business strategy for the development of the enterprise division.

Keywords: strategy, market, business project, sandwich panels, analysis.