

УДК 332.1

***РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОАО «СЛАВЯНСКИЙ
КИРПИЧ»***

Кутовой В.С.

бакалавр,

ФГАОУ ВО Севастопольский государственный университет,

Севастополь, Россия

Абрамова Л.С.

к.э.н., доцент,

ФГАОУ ВО Севастопольский государственный университет,

Севастополь, Россия

Аннотация

Статья посвящена анализу факторов макро- и микросреды предприятия, и разработке альтернативных стратегий его развития. Актуальность темы обусловлена тем, что среди российских компаний малая часть уделяет достаточно внимания разработке общей стратегии развития предприятия, сосредотачиваясь лишь на краткосрочном и среднесрочном планировании. Целью статьи является проведение анализа и разработка стратегии для крупного предприятия кирпичной промышленности. На примере предприятия ОАО «Славянский кирпич» был проведён анализ факторов макро- и микросреды. Анализ проводился методами PEST, SNW и SWOT матрицы. Заключаящим этапом работы стала разработка стратегии развития предприятия ОАО «Славянский кирпич». Стратегия, рассмотренная в статье,

является одной из возможных альтернатив развития предприятия, она учитывает его слабые и сильные стороны, а также внешние факторы.

Ключевые слова: стратегия развития предприятия, миссия, цели предприятия, задачи предприятия, PEST-анализ, SWOT-анализ, кирпичная промышленность.

***CREATION OF A GENERAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF
JSC "SLAVYANSKY BRICK"***

Kutovoy V.S.

bachelor,

Sevastopol State University,

Sevastopol, Russia

Abramova L.S.

PhD, Associate Professor,

Sevastopol State University,

Sevastopol, Russia

Annotation

The article is devoted to the analysis of the factors of the macro- and microenvironment of the enterprise, and the development of alternative strategies for its development. The relevance of the topic is because among Russian companies, a small part pays enough attention to the development of a general strategy for the development of the enterprise, focusing only on short- and medium-term planning. The purpose of the article is to analyze and develop a strategy for a large enterprise of the brick industry. The analysis of macro- and microenvironment

factors was carried out on the example of the enterprise of JSC "Slavic Brick". The analysis was carried out using PEST, SNW and SWOT matrix methods. The final stage of the work was the development of a strategy for the development of the enterprise of JSC "Slavic Brick". The strategy discussed in the article is one of the possible alternatives for the development of the enterprise, it takes into account its weaknesses and strengths, as well as external factors.

Key words: enterprise development strategy, mission, enterprise goals, enterprise objectives, PEST analysis, SWOT analysis, brick industry.

Стратегия предприятия является комплексом действий тактического характера, которые направлены на развитие предприятия и выполнение сопутствующих целей. Она должна разрабатываться, при учёте приоритетности выполняемых целей и задач, которые определяются исходя из оценки текущих обстоятельств и перспектив развития предприятия. Стратегия является чётко установленным алгоритмом действий, который направлен на повышение эффективности функционирования компании. Как правило, стратегия даёт положительный результат, если в процессе принятия решений задействованы как владельцы, так и сотрудники организации.

Разработка стратегии развития предприятия заключается в определении своих будущих действий. Процесс разработки стратегии подразумевает создание миссии предприятия, постановление долгосрочных целей, планирование различных мероприятий с установлением чётких сроков их выполнения.

Стратегией могут считаться действия предприятия по использованию имеющихся ресурсов для достижения различных результатов, которые влияют на его позицию в окружающей среде. Стратегия развития включает в себя несколько аспектов: экономическое развитие, технико-технологическое, корпоративную культуру, организационно-управленческое развитие. Главным аспектом стратегии является экономическое развитие.

Разработка общей стратегии предприятия проходит в несколько этапов.

На первом этапе разработки стратегии проводится анализ макро- и микросреды, изучение внутренних и внешних факторов. Макросреда - факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации [3]. Микросреда - субъекты (поставщики, потребители, контактные группы), которые непосредственно влияют на деятельность фирмы [4].

Вторым этапом разработки стратегии является определение миссии, направления развития и целей предприятия. Миссия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей и предпринимательских намерений организации, детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития [1]. Она должна вырабатываться при учёте различных факторов, а именно:

- Передавать историю фирмы, в процессе которой вырабатывалась её философия, формировался профиль и стиль деятельности;
- Существующий стиль поведения собственников и управляющего персонала предприятия;
- Состояние среды обитания предприятия;
- Ресурсы, которыми оно располагает или может привести в действие для достижения целей;
- Отличительные особенности, которыми обладает организация.

Последним этапом является проведение стратегического анализа, в котором происходит сравнение направлений и целей деятельности с результатами анализа внешней и внутренней среды. После сопоставления результатов анализа среды с целями компании разрабатываются возможные альтернативные варианты стратегии.

Исходя из темы статьи будет рассмотрена разработка стратегии развития предприятия ОАО «Славянский кирпич».

Основным видом деятельности предприятия является производство всех видов керамического кирпича методом пластического формования. Технологическая база предприятия позволяет выпускать около пятидесяти различных видов лицевого, рядового и керамического камня различных цветов, фактуры лицевой поверхности, размера и плотности.

ОАО «Славянский кирпич» образовано 14 марта 1994 года, в городе Галицын Славянского района Краснодарского края.

Предприятие имеет два завода по производству различных видов керамического кирпича. Первый завод находится в городе Галицын, он оснащён современным технологическим оборудованием немецкой фирмы Hans Lingl и использует формы для кирпича другой немецкой фирмы BRAUN. Данный завод функционирует с самого основания предприятия, его изначальная производственная мощность 25 миллионов кирпичей в год. Второй завод находится в городе Славянск-на-Кубани и является одним из самых современных заводов в Европе, и одним из самых крупных в России. На данный момент совокупная производственная мощность двух заводов предприятия составляет 140 миллионов кирпичей в год.

Для выявления потенциальных возможностей и угроз проведём PEST-анализ. Суть анализа заключается в определении различных факторов, которые косвенно влияют на предприятие. Суженный PEST-анализ предприятия ОАО «Славянский кирпич» отображен в таблице 1.

Таблица 1 - Суженный PEST-анализ предприятия ОАО «Славянский кирпич»

Полит.-правовые факторы	Вес	Экономические факторы	Вес
1. Нормативно-правовая база;	0,12	1. Уровень инфляции;	0,2
2. Ужесточение законодательства;	0,15	2. Уровень безработицы;	0,12
3. Ухудшение политической обстановки;	0,15	3. Уровень доходов населения;	0,3
4. Тарифы на энергоресурсы.	0,2	4. Изменение курса валют;	0,13
Социокультурные факторы	Вес	Технологические факторы	Вес

1. Мобильность населения;	0,1	1. НТП в сфере производства;	0,2
2. Старение населения;	0,25	2. НТП в социальной сфере.	0,2
3. Уровень образования;	0,12		
4. Стабильность в обществе.	0,15		

После определения суженной группы факторов построим развёрнутую группировку PEST-анализа и разместим её в таблицу 2.

Таблица 2 – Развёрнутая группировка PEST-анализа предприятия

Факторы	Возможности	Угрозы
Политико-правовые	<ol style="list-style-type: none"> Отсутствия налога на экспорт; Большой спрос на керамический кирпич в странах ближней Азии. 	<ol style="list-style-type: none"> Возможные отмены поставок в страны Европы, ввиду санкций.
Экономические	<ol style="list-style-type: none"> Низкая конкуренция; Высокие цены ввиду большого спроса на кирпич; Стабильность строительной сферы и как следствие неэластичный спрос на строительные материалы. 	<ol style="list-style-type: none"> Низкий уровень доходов населения и как следствие низкий спрос на розничную продажу кирпичей; Высокий темп инфляции, подорожание сырья.
Социокультурные	<ol style="list-style-type: none"> Относительная стабильность в обществе, хорошая возможность для прогнозов; Низкая мобильность населения, плохая реакция на изменение цен. 	<ol style="list-style-type: none"> Старение население, очень низкий спрос на строительные материалы среди пожилых людей; Низкий уровень образования, недостаток квалифицированных кадров.

Технологические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение технологий, упрощение и ускорение производства; 2. Расширение ассортимента ввиду усовершенствований в строительной сфере; 3. Возможность быстрой переориентации производства на более востребованные виды продукции. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моральное устаревание дорогостоящего оборудования; 2. Высокие затраты на новые разработки.
-----------------	---	--

Построим сводную таблицу данных PEST-анализа в числовом выражении (См. таблицу 3)

Таблица 3 - Сводная таблица данных PEST-анализа в числовом выражении

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
1.Нормативно-правовая база	2	3	2	2	1	3	2,2	0,26
2.Ужесточение законодательства	2	2	2	3	2	3	2,4	0,36
3.Ухудшение политической обстановки	3	3	4	4	2	2	3	0,45
4.Тарифы на энергоресурсы	3	4	4	3	2	2	3	0,6
Экономические факторы								
1.Уровень инфляции	2	2	1	2	3	2	2	0,4
2.Уровень безработицы	2	2	2	3	1	2	2	0,24
3.Уровень доходов населения	3	5	4	3	3	3	3,6	1,08
4.Изменение курса валют	2	2	3	3	3	2	2,6	0,34
Социально-культурные факторы								
1.Мобильность населения	2	2	3	2	1	2	2	0,2

2.Старение населения	3	3	4	5	3	3	3,6	0,9
3.Уровень образования	2	2	1	2	3	2	2	0,24
4.Стабильность в обществе	3	4	2	4	2	3	3	0,45
Технологические факторы								
1.НТП в сфере производства	3	4	4	2	3	2	3	0,6
2.НТП в социальной сфере.	3	5	3	3	4	3	3,6	0,72
Итого							38	

По результатам анализа факторов среды, оказывающих косвенное воздействие на организацию, можно сказать что компания имеет лидирующее положение на рынке кирпичного производства юга России. Предприятие задействует практически все производственные мощности и в большей степени может увеличивать прибыль за счёт увеличения цены, либо сокращение издержек производства. В данный момент строительный бизнес потребляет практически все произведённые материалы, что хорошо сказывается на их производителях. В то же время предприятия могут столкнуться с кризисом перепроизводства, различными ограничениями в сфере строительства, либо появлением товаров заменителей. Также не стоит забывать, что повышение цен на строительные материалы происходит быстрее, чем увеличение доходов населения, что приводит к снижению покупательной способности, в следствии чего падению спроса.

Выполнив анализ внешней и внутренней среды предприятия ОАО «Славянский кирпич», можно подробно разобрать все влияющие на его деятельность факторы и составить парные комбинации их взаимодействий. Чтобы сопоставить факторы составим SWOT матрицу и разместим её в качестве таблицы 4.

Таблица 4 – Матрица SWOT

	<p>Благоприятные факторы внешней среды (возможности, opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение цен на строительные материалы; 2. Повышение спроса на строительные материалы; 3. Научно-технический прогресс; 4. Снижение себестоимости производства; 5. Увеличение темпов роста строительства. 	<p>Неблагоприятные факторы внешней среды (угрозы, threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение покупательной способности населения; 2. Ограничения в сфере строительства; 3. Рост мировых цен на сырьё; 4. Кризис перепроизводства; 5. Появление товаров заменителей.
<p>Сильные стороны (strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт работы в отрасли; 2. Обширная клиентская база; 3. Высокое качество продукции; 4. Лидирующее положение на рынке; 5. Самообеспечение сырьём, лицензия на добычу глины; 	<p>I. «Сила и возможности». Большой опыт в отрасли и обширная клиентская база наилучшим образом влияет на организацию, при повышении цен и спроса на строительные материалы. Научно-технический прогресс поможет снизить себестоимость продукции, при сохранении уже имеющегося высокого качества. Увеличение темпов строительства ведёт к большему производству строительных материалов, а лицензия на добычу глины позволяет постоянно иметь необходимое количество сырья.</p>	<p>II. «Сила и угрозы». Снижение покупательной способности менее критично, когда есть большая клиентская база с клиентами различного уровня доходов. Также различные ограничения в сфере строительства и кризис перепроизводства нанесут меньше вреда предприятию, потому что оно имеет большой опыт в отрасли и обширную клиентскую базу. Рост мировых цен на сырьё не так болезнен для предприятия, которое само его добывает. Также предприятие может продавать излишки сырья, при его высокой стоимости. Появление товаров заменителей сглаживается тем, что предприятие уже занимает лидирующую позицию и имеет товар достаточно высокого качества, а также доверие потребителей. В такой ситуации предприятие может бороться с товарами заменителями, а также начать самому производить их.</p>

<p>Слабые стороны (weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Плохая логистика; 2. Низкий уровень обслуживания розничных клиентов; 3. Недостаточный реальный ассортимент продукции; 4. Слабая реклама 5. Высокая текучесть кадров. 	<p>III. «Слабость и возможности». Повышение цен и спроса на строительные материалы, снижение их себестоимости, увеличение темпов роста строительства напрямую влияют на продажи компании. Данные факторы увеличат прибыль компании, полученные средства можно направить на улучшение всех слабых сторон предприятия. Научно-технический прогресс также может решить проблемы с логистикой и рекламой, внедряя современные технологии.</p>	<p>IV. «Слабость и угрозы». Для устранения слабостей и угроз предприятию необходимо диверсифицировать свою деятельность, обращать внимание на различные варианты развития. Для устранения различных проблем с логистикой, уровнем обслуживания необходимо стимулировать более работоспособных сотрудников и избавляться от сотрудников, которые приносят вред организации.</p>
--	---	--

Проведя анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также его сильные и слабые стороны, учитывая возможности и угрозы можем разработать стратегию его развития. Компания занимает лидирующее положение на рынке производство строительных кирпичей в Южном Федеральном Округе и стремится увеличить свою долю на всероссийском рынке. Важным преимуществом организации является наличие лицензии на добычу глины, что позволяет обеспечивать себя сырьём, однако в данный момент запасы глины в избытке и лицензия приносит только расходы.

Сам рынок производства кирпичей в данный момент имеет огромный спрос, который предприятия на текущий момент не могут удовлетворить, плюс к этому высокая цена делает такой бизнес сверхприбыльным. Конкуренты ОАО «Славянский кирпич» представляют мало угрозы, поскольку имеют намного меньшие производственные мощности, а их увеличение является дорогостоящим и весьма долгим.

Предприятию сложно быстро развиваться в рамках одного рынка, поскольку весь финансовый результат сосредоточен вокруг однотипной

продукции, поэтому помимо улучшения основного производства необходимо рассмотреть варианты развития на других рынках.

На существующем рынке предприятию необходимо совершенствовать свою деятельность главным образом за счёт улучшения сбытовой активности, поскольку на данный момент предприятие имеет плохой маркетинг, а максимальные продажи связаны лишь с огромным спросом на продукцию в целом. Также необходимо усовершенствовать логистику, поскольку на данный момент существуют сложности с приобретением продукции предприятия. Необходимо минимизировать ошибки логистической системы предприятия, чтобы сохранить лояльность покупателей и в будущем не потерять текущие объёмы продаж. В качестве мероприятий по улучшению логистики и маркетинга можно предложить:

Рациональную организацию сбыта продукции, своевременное оформление документов и ускорение их движения, применение прогрессивных форм расчётов, соблюдение условий договора.

Тщательный контроль деятельности своих дилеров. Подбор правильной дилерской цены для каждой категории дилеров. Вознаграждение дилеров, при выполнении плана продаж.

Улучшение организации складского хозяйства. В первую очередь нужно назначить эффективного управляющего. Необходимо контролировать численность персонала складского хозяйства и разработать чёткую организационную структуру. Расположение продукции на складе должно быть максимально удобным, поэтому чаще используемые продукты должны быть в наиболее лёгкой доступности.

Данные мероприятия призваны улучшить положение предприятия на текущем рынке.

Что касается нового рынка, тут предприятию в любом случае необходимо инвестировать в создание новых цехов или даже завода, поскольку на данный момент производственные мощности полностью

задействованы. Как сообщалось ранее предприятие имеет лицензию на добычу глины, поэтому целесообразно производить новую продукцию из того же сырья. Хорошим вариантом будет являться облицовочная плитка. В случае производства облицовочной плитки предприятие будет использовать то же сырьё, что и для производства имеющихся видов продукции, а также имеет возможность использовать ту же клиентскую базу, потому что рынок облицовочной плитки функционирует в рамках строительной сферы, как и кирпичный. Используя такого рода диверсификацию предприятие имеет хорошую возможность сэкономить на масштабе производства. В данный момент предприятию в любом случае необходимо увеличивать объёмы производства, поскольку они полностью задействованы, но не задействован весь объём добываемого сырья, что приносит издержки, связанные с хранением. Выход на новый рынок несёт меньше рисков, чем обычная экспансия текущего рынка.

Итогом такой стратегии должно стать устойчивое положение на текущем рынке и освоение нового рынка, наращивание объёмов производства и полное задействование производственного потенциала предприятия.

Библиографический список

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд. - М.: Экономист, 2006 г. - 670с
2. Волкова С.Н. Выявление внутренних резервов промышленного предприятия и анализ факторов повышения результативности / С.Н. Волкова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2021. — № 1. — С. 152-159.
3. Ибрагимова, М.Х. Анализ внешней среды компании для целей обоснования принятия стратегических решений / М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. – 2016. -№16. – С.26-30

4. Кочнев, Л. С. Анализ маркетинговой среды компании // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. - № 3. - С. 109-111.
5. Рагипов С.Р. Стратегия производственного развития предприятия / С.Р. Рагипов // Синергия Наук. — 2021. — № 55. — С. 459-472.

Оригинальность 96%