

УДК 338

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Черепанова Т.Г.

К.э.н., доцент

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург, Россия*

Аннотация: Статья посвящена актуальной проблеме формирования стратегии предприятия в условиях конкурентного рынка. В ходе исследования дана оценка конкурентоспособности предприятия; проанализированы факторы макросреды и микросреды. Проведен портфельный и SWOT-анализ, выявлены угрозы и возможности, слабые и сильные стороны деятельности предприятия. Определены пути оптимизации бизнес-стратегии продвижения товарной продукции и сформулированы основные задачи по ее реализации. Данная бизнес-стратегия будет способствовать усилению влияния предприятия на рынке газового оборудования, повышению уровня продаж, увеличению клиентской базы и прибыльности компании.

Ключевые слова: стратегия развития, конкурентоспособность, стратегический анализ, клиентская база, рынки сбыта.

FORMATION OF THE BUSINESS STRATEGY OF A MANUFACTURING ENTERPRISE

Cherepanova T.G.

Ph. D. in Economics, associate Professor,

Ural state University of Economics,

Yekaterinburg, Russia

Abstract: The article is devoted to the urgent problem of forming an enterprise strategy in a competitive market. In the course of the study, an assessment of the competitiveness of the enterprise is given; the factors of the macroenvironment and microenvironment are analyzed. A portfolio and SWOT analysis was carried out, Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

threats and opportunities, weaknesses and strengths of the company's activities were identified. The ways of optimizing the business strategy for the promotion of marketable products are identified and the main tasks for its implementation are formulated. This business strategy will help strengthen the company's influence on the gas equipment market, increase sales, increase the customer base and profitability of the company.

Keywords: development strategy, competitiveness, strategic analysis, customer base, sales markets.

Разработка стратегии развития предприятия требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на бизнес. Первый шаг в этом процессе — проведение всестороннего анализа текущего состояния предприятия и рынка, на котором оно функционирует. Это включает изучение сильных и слабых сторон компании, оценку её конкурентных преимуществ и недостатков, а также анализ возможностей и угроз, исходящих из внешней среды. Вопросам стратегического анализа и менеджмента посвящены публикации многих авторов [1,4,6,7,8,11 и др.]. Разработка стратегии требует целостного подхода и участия ключевых заинтересованных лиц, начиная от высшего руководства и заканчивая персоналом, который будет вовлечен в реализацию стратегии. Ключевыми этапами процесса разработки стратегии являются анализ текущего состояния, определение конкурентных преимуществ, формулирование миссии и видения, постановка стратегических целей и задач, а также разработка детализированного плана действий. Для этого используются разнообразные инструменты стратегического анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил Портера и другие [9,11,12,13 и др.].

ООО "Газотехника" — это современное производственное предприятие, специализирующееся на изготовлении и продаже газового оборудования. Для анализа внутренней среды организации был применен такой метод анализа, Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

как профиль полярности. Он основан на сравнении параметров, которые указывают на сильные и слабые стороны организации (таблица 1).

Таблица 1 - Анализ сильных и слабых сторон (профиль полярности)¹

№ п/п	Аспекты анализа	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	Маркетинг:							
	Степень новизны продукта					*		
	Качество продукта					*		
	Позиция продукта в своем секторе						*	
	Качество маркетинговых исследований				*			
	Организация продаж и сервиса					*		
	Представительства в каналах сбыта				*			
	Эффективность рекламы				*			
	Оформление продукта					*		
	Положительные отзывы, рекомендации							*
2	НИОКР:							
	Инновационный потенциал						*	
	Обеспечение патентами и лицензиями							*
	Научно-исследовательский и конструкторский потенциал							*
	Возможность расширения производственных мощностей							*
3	Производство:							
	Размеры предприятия и производственный потенциал							*
	Тип и возраст оборудования							*
	Тенденции производительности							*
	Гибкость производства						*	
	Уровень качества							*
	Тенденции ресурсосбережения							*
4	Финансы:							
	Финансовый потенциал						*	
	Оценка структуры затрат					*		
	Доля собственного капитала					*		
	Интеграционные возможности					*		
	Возможность диверсификации						*	

¹ Составлено автором

	Готовность к риску					*		
5	Управление персоналом:							
	Социальные условия на предприятии					*		
	Система мотивации					*		
	Система привлечения и отбора кадров					*		
	Система подготовки и переподготовки кадров						*	
6	Власть и лидерство. Организационная структура и культура:							
	Эффективность менеджмента					*		
	Гибкость управления						*	
	Тип организационной структуры, ее соответствие стратегии						*	
	Оценка стиля руководства					*		
	Оценка климата на предприятии, уровень внутренней сплоченности					*		
	Коммуникационная политика					*		
7	Логистика:							
	Наличие стратегического партнёрства с поставщиками					*		
	Внедрение системы ЛТ					*		
	Внедрение концепции "Бережливое производство"						*	
	Объёмы запасов исходного сырья и материалов							*
	Объёмы запасов готовой продукции							*
	Объёмы запасов незавершённого производства					*		
	Скорость оборачиваемости запасов					*		
	Уровень надёжности системы							*
	Уровень реактивности системы							*

Исходя из проведенного анализа методом профиля полярности, выяснилось, что у предприятия ООО «Газотехника» самыми слабыми сторонами являются такие факторы, как: качество маркетинговых исследований, представительства в каналах сбыта и эффективность рекламы. Сильными сторонами предприятия являются: положительные отзывы и рекомендации, обеспечение патентами и лицензиями, уровень качества. Таким образом, данный анализ показал, что сильных сторон у компании гораздо

больше, чем слабым, чтобы обеспечить повышение эффективности собственной деятельности, а также иметь возможность быстро адаптироваться к каким-либо изменениям.

Чтобы определить, является ли работа ООО «Газотехника» на рынке эффективной, выявить возможные угрозы и возможности, которые стоят перед компанией, а также разработать с учетом выявленных показателей дальнейшую стратегию развития фирмы, могут понадобиться результаты такого метода анализа внутренней среды, как SWOT- анализ. Результаты данного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT – анализ предприятия ООО «Газотехника»²

SWOT		Возможности	Угрозы
		- Расширение географии продаж; - Выход в сегмент дорогостоящих товаров; - Внедрение новых технологий;	- Появление новых игроков на рынке; - Повышение цен на сырье - Снижение дохода потребителей.
Сильные стороны	1) Стабильное финансовое положение; 2) Успешная работа по формированию имиджа компании; 3) Сильная позиция на российском рынке; 4) Широкий ассортимент продукции; 5) Наличие патентов.	Силы и Возможности 1) Расширение ассортимента продукции; 2) Сотрудничество с производителями товаров дорогостоящих категорий;	Силы и Угрозы 1) Усиление конкуренции повлияют на проведение стратегии; 2) Сохранение транзитных рисков; 3) Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.
	1) Необходимость развития сбытовой сети; 2) Большие затраты на рекламу и поддержание имиджа; 3) Отставание темпов роста добычи газа от темпов роста потребления.	Слабости и Возможности - Создание привлекательной рекламы для клиентов; - Поиск новых производителей и клиентов для сотрудничества.	Слабости и Угрозы - Высокий уровень цен товаров ухудшит конкурентную позицию компании на рынке; - Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при высоком уровне конкуренции; - Утрата контроля над издержками.

² Составлено автором

Результаты проведенного SWOT-анализа компании ООО «Газотехника» свидетельствуют о том, что в первую очередь компании необходимо укреплять такое конкурентное преимущество, как имидж компании, развивать свои сбытовые сети и усиливать контроль над издержками предприятия.

В процессе исследования был выполнен также портфельный анализ организации ООО «Газотехника». Портфельный анализ является инструментом, который помогает менеджерам компании проводить анализ над собственной хозяйственной деятельностью, чтобы в будущем вложить средства в более перспективные сферы, а также сократить инвестиции в те проекты, которые имеют минимальную эффективность. Проводимый анализ следует начать с построения матрицы БКГ. Матрица БКГ — это инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Для построения данной матрицы необходимо рассчитать относительную долю рынка отдельных категорий представленных товаров в компании (таблица 3).

Таблица 3 - Структура корпоративного портфеля предприятия³

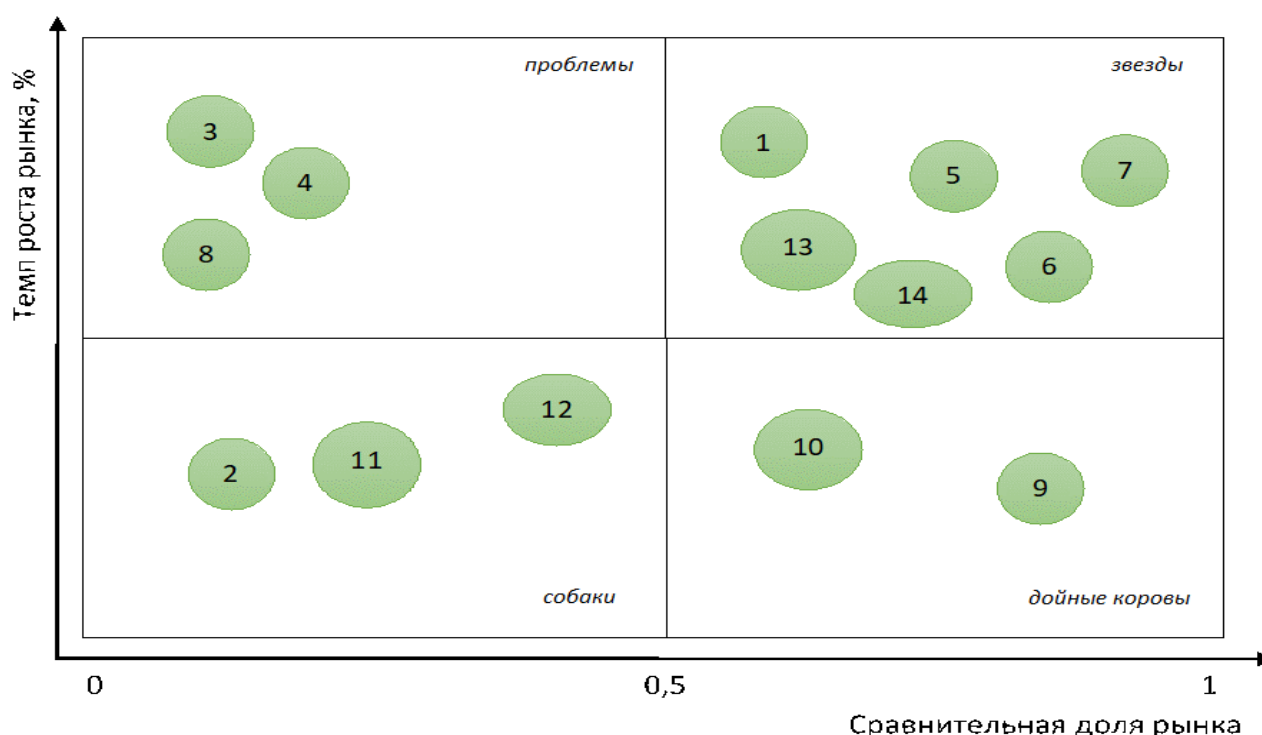
№	Наименование позиции	Темпы роста	Относительная доля рынка
1	Котельные установки	1,19	1,07
2	Промышленные фильтры для очистки газа и нефтепродуктов	1,1	1,01
3	Люк-лазы	1,14	1,02
4	Блок подготовки газа	0,96	0,96
5	Центральные и индивидуальные тепловые пункты	0,89	0,73
6	Газорегуляторные установки	1,01	1,03
7	Промышленные установки для учёта газа	0,93	0,89
8	Краны шаровые	1,02	0,94
9	Шумоглушитель ШГП	0,82	0,99
10	Втулка изолирующая	0,73	0,64
11	Изолирующие фланцевые соединения	0,81	0,88
12	Изолирующие соединения	0,79	0,79
13	Резиновые компенсаторы	0,67	1,04

³ Составлено автором

14	Запорно-пломбировочный блок	0,93	1,09
----	-----------------------------	------	------

Проанализировав полученную матрицу БКГ, можно сделать вывод, что большая часть позиций «Завода Промгаз» относится к разделу «Звезды». Это связано с тем, что благодаря этой группе позиций, компания должна сохранять свое лидерство, укреплять его и пускать все ресурсы компании на данную группу позиций. Состав позиций, вошедших в раздел «проблемы», означает что нужно развивать данные позиции, потому что они имеют низкую долю на рынке. В «дойных коровах» оказались позиции, реализация которых может быть направлена на развитие позиций из области «звезд», тем самым поддерживая вышеназванное лидерство. В разделе «собаки» оказалась группа позиций, которые стагнируют и эти группы оборудования возможно нужно будет снимать с производства.

Матрица БКГ

Рисунок 1 - Матрица БКГ ООО «Газотехника»⁴

⁴ Составлено автором

Таким образом, проведенный портфельный анализ организации ООО «Газотехника» помог выявить сильные и слабые структурные составляющие корпоративного портфеля организации, а также определил, каким категориям следует уделить особое внимание в проведении различных мероприятий по повышению объема продаж.

Факторы риска и недостатки в управлении организацией. Предыдущий анализ показал, что на данном этапе организация успешно развивается, о чём говорят увеличивающиеся заказы клиентов и положительные финансовые показатели. Тем не менее, на предприятии ООО «Газотехника» существует несколько факторов, которые снижают эффективность управления и усложняют процесс формирования стратегии организации. К ним относятся:

- наличие неэффективных затрат на нерентабельное оборудование, что приводит к снижению общей рентабельности компании;
- недостаточное внимание к рекламе, что может привести к следующим негативным последствиям: снижение узнаваемости бренда, уменьшение количества потенциальных клиентов, потеря конкурентоспособности на рынке, снижение продаж и прибыли компании;
- большая часть клиентов находится в пределах РФ, малый приток клиентов из СНГ, хотя есть возможность работать с другими странами. Это может привести к недоиспользованию потенциала работы с клиентами из других стран и ограничению географического охвата деятельности предприятия.

Учет всех этих факторов необходим при корректировке дальнейшей стратегии развития предприятия менеджерами организации. Формирование стратегии — это процесс разработки плана действий, которого будет придерживаться компания для достижения своих целей. Целями организации ООО «Газотехника» являются: высокое качество продукции, долгосрочное сотрудничество с клиентами, грамотное техническое сопровождение, кратчайшие сроки изготовления и отгрузки продукции. Главная миссия Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

организации заключается в обеспечение надежного качества оборудования и долгий срок его службы.

Чтобы сформировать бизнес-стратегию для организации, сначала определим её основные черты. Разработанная стратегия будет предложена и актуальна на перспективу 5 последующих лет. Задачами бизнес-стратегии являются:

1. Укрепление положения на целевом рынке среди конкурентов. По итогам проведенного анализа выявлено, что на данный момент ООО «Газотехника» находится на первом месте в области по доле занимаемого рынка среди своих конкурентов, а также наиболее конкурентоспособна из них. Такое положение необходимо укреплять, для этого необходимо продолжать развитие и расширение компании, привлекать дополнительные средства и инвестиции.
2. Расширение географического охвата, выход на новые рынки сбыта. На данный момент ООО «Газотехника» уже осуществляет свою деятельность вне территории России, речь идёт о странах СНГ. Предлагается в течение 5 лет осуществить выход за пределы ближнего зарубежья.
3. Расширение линейки предлагаемого оборудования, в том числе не имеющего аналогов на российском рынке.
4. Повышения качества безопасности и экологичности оборудования, переход на более инновационные методы производства.

Данная бизнес-стратегия будет способствовать усилению влияния предприятия на рынке газового оборудования, повышению уровня продаж, увеличению клиентской базы и прибыльности компании.

Библиографический список

1. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента: монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 240 с.
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

2. Баранов, В. В. Управление развитием высокотехнологичного предприятия в условиях информационного общества : монография / В. В. Баранов, И. В. Баранова, А. В. Зайцев. - Москва: «Креативная экономика», 2018. - 186 с.
3. Воловиков, Б. П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: монография / Б. П. Воловиков. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 226 с.
4. Григорян, Е. С. Производственная стратегия предприятия: учебник / Е. С. Григорян. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 374 с.
5. Жуков, Б. М. Управленческие технологии гибкого развития предприятия на основе процессов реструктуризации, логистизации и повышения капитализации: монография / Б. М. Жуков. — 2-е изд. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 294 с.
6. Кукукина, И. Г. Методы экономической оценки устойчивости развития предприятия: монография / И.Г. Кукукина, С.В. Климова; под ред. И.Г. Кукукиной. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 202 с. — (Научная мысль).
7. Либерман, Т. И. Программно-целевое планирование: подходы, инструменты, тенденции развития: монография / Т. И. Либерман, М. А. Гурина. - Москва: Первое экономическое издательство, 2020. - 162 с.
8. Махинова, Н. В. Обоснование стратегии организации на конкурентном рынке / Н. В. Махинова // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 4
9. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 274 с.
10. Туфетулов, А. М. Реструктуризация промышленного предприятия в аспекте стратегического планирования: коллективная монография / А.М. Туфетулов, К.Д. Очайкин. - 2-е изд., стереотип. - Москва: Научный консультант, 2024. - 169 с.

11. Управление потенциалом предприятия в условиях кризиса: монография / В. В. Горлов, Е. Ю. Кузьмина, И. В. Соклакова, В. И. Сурат ; под науч. ред. И. В. Соклаковой. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К, 2022. - 194 с.
12. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Н. Р. Кельчевская, С. А. Слукина, И. С. Пелымская, Ф. В. Вольф. - Москва: Издательство «Креативная экономика», 2021. - 212 с.
13. Чернавских, Е. Н. Совершенствование стратегии предпринимательской деятельности компании / Е. Н. Чернавских // Экономические исследования и разработки. – 2022. – № 7.

Оригинальность 75%