

УДК 338.1

Рубанов Виталий Андреевич,

студент,

Институт экономики и управления

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Россия

Ильшева Марина Анатольевна,

кандидат экономических наук, доцент,

кафедра маркетинга,

Институт экономики и управления

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

г. Екатеринбург, Россия

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация:

В статье рассматриваются тенденции рынка арматурного проката и проводится анализ конкурентоспособности компании «УВМ-Сталь». В рамках исследования предлагается проект по созданию собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката и обосновывается целесообразность перехода предприятия на стратегию диверсификации.

Ключевые слова:

Стратегия диверсификации, тенденции рынка, анализ конкурентоспособности, проектное управление, управление рисками, выгоды основных участников проекта.

В условиях рыночной конкуренции реализация обоснованной стратегии диверсификации деятельности предприятия позволяет уменьшить риски его функционирования путем распределения их на разные виды и направления деятельности. Учитывая возможную степень неопределенности будущей ситуации на рынках продукции и сырья, изменения спроса и ожиданий потребителей, финансово-экономических условий предпринимательской деятельности, именно реализация стратегии диверсификации может стать условием для получения предприятием стабильной прибыли, сохранения экономического роста и повышения эффективности его деятельности.

Организация ООО «УВМ-Сталь» является металлоторгующей компанией и выступает в качестве партнера-поставщика арматуры, листа, трубы, уголка, балки, швеллера и другого металлопроката. Основным видом реализуемой продукции является арматурный прокат, и компания нацелена на реализацию стратегии диверсификации видов деятельности, а именно создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката[1].

Подавляющая доля потребления арматурного проката в России приходится на продукцию отечественных производителей, крупнейшими из которых являются ОАО «ЗСМК» (Кемеровская область, входит в АО «Евраз Металл Инпром»), ОАО «НСММЗ» (Свердловская область, входит в АО «НЛМК-Урал»), ОАО «ЧМК» (Челябинская область, входит в ОАО «Мечел») и ОАО «ММК» (Челябинская область). Данные компании обеспечивают почти 80% суммарного выпуска стальной арматуры в России.

Общая ценовая тенденция в последние два года направлена в сторону понижения. Это вызвано стагнацией спроса в западных странах, протекционизмом, который усиливает давление на остающихся открытыми рынках, кроме того, продолжается ввод в строй новых мощностей в таких странах, как Иран, Вьетнам, Алжир, в перспективе — Бангладеш, Индонезия, Филиппины. Но с апреля 2020 года пошёл рост цен на строительную арматуру.

2019 год для рынка арматуры в России был очередным годом нелегких испытаний. Ожидаемого сезонного бума спроса в 2018-2019 годах так и не случилось: потребление сорта на российском рынке за 11 месяцев в годовом сопоставлении выросло всего на 2%. Объем отложенного спроса после окончания Чемпионата мира по футболу также не оправдал ожидания. Да и внешнеэкономические трудности России оказали влияние на видимое потребление. В строительной отрасли продолжается стагнация. На эту ситуацию также оказал влияние новый механизм финансирования жилого строительства[2].

Согласно расчетам аналитиков «DISCOVERY ResearchGroup», объем рынка строительной арматуры в России в 2019 г. составил 24 млн. тн., что эквивалентно 840млрд. руб. или \$12 млрд. В структуре рынка строительной арматуры в России в 2019 году в натуральном выражении основную долю составили производители ПАО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ» и АО «ЕВРАЗ МЕТАЛЛ ИНПРОМ»[3].

Согласно расчетам аналитиков «DISCOVERY ResearchGroup», в 2019 году объем производства строительной арматуры в России составил 8 978 тыс. тонн. В структуре производства строительной арматуры в России по производителям в 2019 году в натуральном выражении основная доля пришлась на ПАО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ».

Импорт строительной стальной арматуры в Россию в 2019 году составил 216 тыс. тонн. Основную долю импорта в Россию составляли поставки строительной арматуры из Республики Беларусь. Экспорт строительной арматуры из России в 2019 году составил 1 741 тыс. тонн, что на 5,9% меньше показателя 2018 года. В Евросоюз, для примера, Российская Федерация в 2019 году в совокупности [экспортировала](#) 361 тыс. тонн арматуры. По итогу же 2018 года аналогичный показатель был на уровне 525 тыс. тонн.

Что касается 2020 года, то рынок металлов одним из первых отреагировал на эпидемию в Китае: в этой стране накапливаются излишки стальной продукции, и местные компании активно предлагают ее на экспорт по сниженным ценам. Руководитель отдела аналитики ИИС «Металлоснабжение и сбыт» Виктор Тарнавский считает, что, если китайскую экономику не удастся запустить в марте - проблемы будут множиться. Некоторые предприятия уже приостанавливают работу из-за нехватки комплектующих.

Цены на сталь начали расти с апреля 2020 года, но наиболее резкий скачок начался в середине октября — с тех пор цены выросли на 30%. К 15 декабря цена российского горячекатаного проката (HRC, на условиях FOB в портах Черного моря) с поставкой в феврале 2021 года достигла \$685–700 за тонну по сравнению с \$360–370 за тонну в апреле—мае. Об этом сообщили аналитики БКС со ссылкой на данные «Металл Эксперта». На 18 декабря 2020 года цены выросли еще на 20%.

Цены за этот год сделали рывок — сегодня они находятся почти на десятилетних максимумах. Рост объясняется несколькими факторами, основные из которых — неплохой спрос в Китае, высокие цены на сырье, низкие складские запасы на фоне того, что были ожидания новых локдаунов. Еще одним немаловажным фактором стали беспрецедентно низкие банковские ставки по депозитам в России и в мире. С учетом девальвации людям ничего не остается, как вкладываться в покупки — жилье, автомобили, бытовую технику, что логичным образом приводит к росту спроса, а значит и цен на сталь.

По мнению аналитиков Сбербанка, которое они выразили в рассылке для инвесторов, росту цен на сталь мог способствовать высокий спрос в Азии на фоне масштабного стимулирования экономики в Китае и восстановления производства в Индии. Кроме того, новости о высокой эффективности вакцин от коронавируса усилили надежды на быстрое восстановление глобальной экономики в 2021 году, полагают эксперты[4].

Проведенный анализ конкурентов и конкурентоспособности компании показал, что основными конкурентами являются компании ООО «Сталепромышленная компания», ООО «Мечел-Сервис» и ООО «НЛМК-Урал». После анализа показателей деятельности компании «УВМ-Сталь» и её основных конкурентов было выявлено, что на сегодняшний день компания «УВМ-Сталь» имеет все шансы на захват большей доли рынка. Одной из сильнейших конкурентных возможностей компании «УВМ-Сталь» является стремление компании к динамичному росту, наличие амбиций, мотивация её сотрудников и предоставление индивидуальных и эксклюзивных условий для своих клиентов.

По результатам проведенного SWOT-анализа компании «УВМ-Сталь» и ранжирования мероприятий по проблемным полям, мероприятие по поддержанию гибкой ценовой политики (мониторинг конкурентов по ценам и наличию, проведение корректировок ценовой политики), сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката набрало наибольшее количество баллов, и оно является самым важным и весомым для компании «УВМ-Сталь».

Проблема компании заключается в сильной зависимости от заводов-производителей сортового металлопроката (заводы-производители диктуют свой уровень цен и необходимо выигрывать квоты для получения продукции). Принято решение создать собственное промышленное предприятие по производству сортового проката. Проект по созданию собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката требует тщательной подготовки и точной реализации, особенно когда у компании не был опыта в этом.

Замысел проекта заключается в возведении в Московской области собственного предприятия по производству сертифицированного сортового металлопроката (арматурной группы) в течение 18 месяцев с момента подтверждения реализации проекта советом директоров, с себестоимостью арматуры А500С не выше 20 тысяч рублей на тонну, с производственной программой 8 000 тонн ежемесячно и с инвестиционной стоимостью 200 миллионов рублей. Проект будет осуществляться на собственные средства в размере 80 миллионов рублей, остальные денежные средства будут привлечены в кредитных организациях, либо же работой с подрядчиками на условиях отсрочки.

Цель проекта заключается в производстве собственной продукции под брендом «УВМ-Сталь» с меньшими рисками и издержками, которые несут в себе сторонние поставщики. Дерево целей проекта строительства собственного промышленного предприятия представлено ниже (рисунок 1).

Проведенный анализ рисков показал, что наиболее вероятными из них являются: риск появления неучтенных работ в ходе реализации проекта, несвоевременное выявление и устранение недостатков при выполнении работ, несоблюдение сроков выполнения строительно-монтажных работ, нерациональное использование материалов, выход из строя строительной техники и промышленного оборудования, риск изменения фактических цен на материалы, нецелевое использование денежных средств, рост уровня инфляции.

Собственное производство позволит производить дефицитную и недостающую номенклатуру арматуры. В ЦФО нет производителей, которые прокатывают арматуру до 10 диаметра в бухтах. Наше предприятие сможет обеспечить потребность рынка в данном сортаменте по очень конкурентной цене, так как здесь будет существенный выигрыш по логистике (в основном производители мелкого сорта арматуры находятся в УрФО).

Дополнительные 8 000 тонн арматуры собственного производства даст возможность выходить на рынок других стран, а это безграничные возможности. Это нескончаемый канал сбыта. Собственник организации будет получать сверхприбыль, а за счёт этого и будет улучшаться общее благосостояние организации и работников.

Более того, выгоду получит наше Государство. Ведь у компании будет больше доходов, а вместе и с доходами вырастут налоговые отчисления, за счет которых будет развиваться экономика страны и благосостояние граждан.

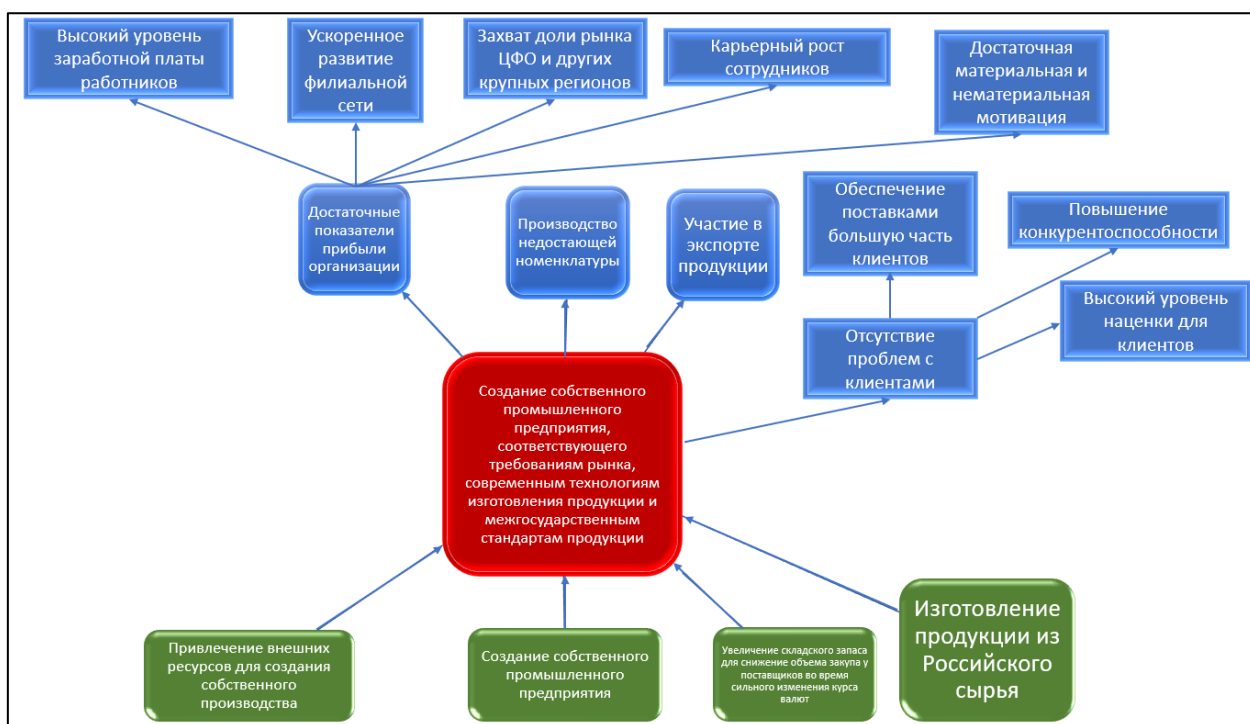


Рисунок 1 – Дерево целей проекта строительства собственного промышленного предприятия компанией ООО «УВМ-СТАЛЬ»

Что касается работников компании, то собственное промышленное предприятие даст возможность всем лицам компании получать больший уровень заработной платы, за счёт снижения себестоимости продукции. До этого момента, компания зарабатывала не очень много на перепродажи арматуры, так как данный рынок достаточно низко маржинален. Но сейчас для менеджеров отдела продаж будет больше возможностей по согласованию уровней цен и получения прибыли. Так же для работников открываются новые возможности в плане карьерного роста, так как начнется ускоренный рост развития филиальной сети.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в условиях рыночной конкуренции реализация обоснованной стратегии диверсификации деятельности предприятия позволяет уменьшить риски его функционирования путем распределения их на разные виды и направления деятельности. Учитывая возможную степень неопределенности будущей ситуации на рынках продукции и сырья, изменения спроса и ожиданий потребителей, финансово-экономических условий предпринимательской деятельности, именно реализация стратегии диверсификации может стать условием для получения предприятием стабильной прибыли, сохранения экономического роста и повышения эффективности его деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Интернет-сайт компании ООО «УВМ-СТАЛЬ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://uvm-steel.ru/>;
- 2 Журнал «Металлоснабжение и сбыт». Аналитика [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://metalinфо.ru/ru/metalmarket/analytics>;
- 3 Интернет-сайт «Интерпрес» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://intheppress.ru/press/p445730.html>;
- 4 Интернет-сайт «РБК» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/16/12/2020/5fd88b9d9a79471b8adaf5dc>;
- 5 Котляревская И. В., Илышева М. А., Смирнов К. В./ Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2018. - 104 стр.

6 Илышева М. А., Котляревская И. В., Мальцева Ю. А., Петров А. Ю., Слукин Е. Ю./
Коммуникационное сопровождение проектной деятельности: учебное пособие. Екатеринбург:
Издательство Уральского университета, 2020 - 86 стр.

Ilysheva Marina Anatolyevna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Marketing,

Institute of economics and management

FGAOU VO "Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.
Yeltsin "

Yekaterinburg, Russia

Rubanov Vitaly Andreevich,

Student,

Institute of economics and management

FGAOU VO "Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.
Yeltsin "

Yekaterinburg, Russia

FORMATION OF A DIVERSIFICATION STRATEGY OF A COMMERCIAL AND INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract:

The article examines the trends of the market for reinforcing bars and analyzes the competitiveness of the company "UVM-Stal". As part of the study, a project is proposed to create an own industrial enterprise for the production of reinforcing bars and the feasibility of the enterprise's transition to a diversification strategy is substantiated.

Keywords:

Diversification strategy, market trends, competitiveness analysis, project management, risk management, benefits of the main project participants.