УДК 338.2

ФАКТОРЫ ОБОСНОВАНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ЦЕМЕНТНОГО СЫРЬЯ

Хохолуш М.С.,
к.п.н, доцент кафедры Менеджмента и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
Екатеринбург, Россия

Аннотация. В статье исследуются организационно-экономические модели участия коммерческой организации на рынке цементного сырья Российской Федерации. На основе анализа структуры отраслевого рынка, динамики спроса и предложения, а также характеристик нераспределённого фонда недр выделены три альтернативные бизнес-модели: самостоятельное освоение месторождения на основе лицензии на недропользование, приобретение доли участия в действующем горнодобывающем предприятии и торгово-посредническая деятельность.

Ключевые слова: цементное сырьё, бизнес-модель, рынок цементного сырья, недропользование, инвестиционный риск, импортозамещение, стратегия выхода на рынок.

FACTORS OF SUBSTANTIATION OF THE BUSINESS MODEL OF THE ORGANIZATION IN THE MARKET OF CEMENT RAW MATERIALS

Khokholush M.S.,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship,
Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article examines the organizational and economic models of participation of a commercial organization in the market of cement raw materials of the Russian Federation. Based on the analysis of the structure of the industry market, the dynamics of supply and demand, as well as the characteristics of the unallocated subsoil fund, three alternative business models are identified: independent development of a deposit on the basis of a subsoil use license, acquisition of a stake in an existing mining enterprise, and trade and intermediary activities.

Keywords: cement raw materials, business model, cement raw materials market, subsoil use, investment risk, import substitution, market entry strategy.

Сырьевая база российской цементной промышленности значительна и в целом достаточна для стабильного обеспечения как внутренних потребностей страны, так и развития экспортных поставок в долгосрочной перспективе. Вместе с тем освоенность ресурсной базы и уровень развития производства в различных регионах страны неравномерны. Россия входит в первую десятку государств мира по объёму производства и потреблению цементной продукции, при этом по данным показателям значительно уступает лидерам отрасли Китаю и Индии. Данная ситуация обусловлена особенностями локального потребления продукции из цементного сырья и общим уровнем потребности, обусловленным количеством потенциальных потребителей в соответствующих странах [1]. В период с 2020 года российское производство и потребление цементной продукции растет в целом соответствуя росту темпов строительства жилой и коммерческой недвижимости и инфраструктурных объектов. Темпы роста в данной отрасли поддерживаются реализацией государственных инфраструктурных программ: Стратегией развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года [2], государственной программой «Развитие транспортной системы» [3], а так же ряда региональных программ. Обозначенные тенденции позволяют обосновать перспективность рынка

цементного сырья с точки зрения обоснования бизнес-модели для организации коммерческого сектора экономики.

В ходе анализа альтернативных бизнес-моделей функционирования коммерческой организации на рынке цементного сырья выделены следующие основные возможности [4,5].

В рамках первой бизнес-модели организация будет заниматься освоением месторождения цементного сырья на основании лицензии на пользование недрами. Такая модель работы предполагает организацию полного производственного цикла от фазы геологического изучения участка до реализации сырья цементным заводам, компания осуществляет геолого-разведочные работы, разработку проектной документации, строительство горнодобывающей инфраструктуры. Проект освоения месторождения цементного сырья отличается достаточно длительным сроком реализации 5-7 лет и высокой капиталоемкостью. Вместе с тем именно эта модель обеспечивает наибольшую степень контроля над ресурсной базой, позволяет формировать долгосрочные контрактные отношения с потребителями сырья и создаёт условия для максимизации маржинальности бизнеса при выходе на проектную мощность. В качестве перспективных объектов для реализации данной модели можно рекомендовать месторождения нераспредленного фонда недр, расположенные в регионах с развитой цементной промышленностью, где высок спрос на сырье и наблюдается устойчивый спрос.

В рамках второй бизнес-модели участия рекомендуется приобретение доли участия в действующем горнодобывающем предприятии, располагающем лицензией на добычу цементного сырья. Такой подход позволит избежать прохождения лицензионных процедур и проведения геологоразведочных работ с нуля. Вхождение на рынок через действующее предприятие существенно сокращает срок проекта, снижает риски, связанные с неопределённостью геологических изысканий, открывает доступ к уже сформированной клиентской базе, отлаженным логистическим цепочкам и накопленным производственным

компетенциям.

В рамках третей бизнес-модели компания будет выступать торговым посредником на рынке цементного сырья, либо оказывать информационные услуги в данной области. Данная модель предполагает закуп сырья у действующих недропользователей с последующей реализацией цементным заводам, не имеющим собственной сырьевой базы. К положительным моментам данной модели можно отнести отсутствие необходимости получения лицензии на недропользование и осуществление масштабных капитальных вложений. Вместе с тем низкие барьеры для вхождения на рынок приводят к наличию конкуренции в области посреднической и консультативной деятельности на данном рынке, что приводит к ограниченной маржинальности и высокой зависимости от конъюнктуры рынка и условий поставщиков. Данная бизнес-модель целесообразна для начального присутствия компании на рынке цементного сырья с последующим переходом к более капиталоемким моделям участия. В таблице 1 представлены факторы выбора бизнес-модели организации на рынке цементного сырья.

Таблица 1 - Факторы выбора бизнес-модели организации на рынке цементного сырья[1]

Фактор оценки	Модель 1 Самостоятельная добыча (лицензия на недропользование)	Модель 2 Приобретение доли в действующем предприятии	Модель 3 Торгово-посредническая деятельность (трейдинг)
Объём первоначальных инвестиций	Высокий (геологоразведка, строительство инфраструктуры, лицензирование)	Средний (покупка доли, due diligence, интеграционные расходы)	Низкий (оборотный капитал, логистика, складирование)
Срок выхода на рынок	Длительный (5–7 лет и более)	Средний (1–3 года)	Короткий (до 1 года)

[1] Составлено автором

Фактор оценки	Модель 1 Самостоятельная добыча (лицензия на недропользование)	Модель 2 Приобретение доли в действующем предприятии	Модель 3 Торгово-посредническая деятельность (трейдинг)
Инвестиционный риск	Высокий (геологическая неопределённость, капиталоёмкость)	Средний (риски оценки актива, корпоративные конфликты)	Низкий (отсутствие капитальных вложений в добычу)
Операционный риск	Средний (зависимость от горно-геологических условий)	Средний (зависимость от производственных показателей партнёра)	Высокий (ценовая волатильность, зависимость от поставщиков)
Маржинальность бизнеса	Высокая (при выходе на проектную мощность)	Средняя (зависит от условий партнёрства)	Низкая (торговая наценка ограничена конкуренцией)
Необходимость лицензии на недропользование	Обязательна	Не требуется (лицензия у партнёра)	Не требуется

Выбор оптимальной бизнес-модели функционирования организации на рынке цементного сырья определяется совокупностью факторов в основном зависящих от инвестиционных возможностей компании. Проведённый анализ показывает, что наиболее реалистичной является третья модель, тогда как первая и вторая модели представляют интерес в долгосрочной перспективе.

Библиографический список:

1. Мировой рынок цемента: объемы, динамика, крупнейшие страны-производители // Фасадные системы. 2023. №2 (60)
2. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2022 г. № 3268-р

3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие транспортной системы» утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 декабря 2017 года № 1596
4. Дробот Е. В., Макаров И. Н., Воробьев Н. Н., Корякина Т. В Бизнес-модель как основа конкурентоспособности компании //Лидерство и менеджмент. – 2026. – Т. 13. – №. 5. – С. 817-838.
5. Буралкиева У. А. Бизнес-модель как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия //Вестник науки. – 2024. – Т. 1. – №. 3 (72). – С. 52-58.