

УДК 334.021

Д. В. Родин

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: rodind@mail.ru

Е. Ю. Слушкина

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: rewryt5@gmail.com

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОДУКЦИИ ПРИБОРОСТРОЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, приборостроение, импортозамещение, импортозависимость, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

В статье рассмотрены основные условия и факторы, оказывающие влияние на изменение структуры российского рынка приборостроительной продукции. Проведено исследование конкурентных позиций приборной продукции одного из ведущих производителей – АО «Саранский приборостроительный завод». Выявлена необходимость корректировки конкурентных стратегий предприятий приборостроения, нацеленных на освоение освобождающихся рыночных ниш в различных продуктовых сегментах. Основываясь на результатах динамики продаж АО «Саранский приборостроительный завод», составлена матрица Бостонской консалтинговой группы и предложены конкурентные стратегии для всех групп продукции компании. Изучение совместного воздействия факторов внешней и внутренней среды исследуемого предприятия (по методике SWOT-анализа) позволили рекомендовать стратегию развития рынка для приборов регулирования давления и температуры, приборов измерения параметров движения, сильфонной продукции, приборов контроля и измерения технологических процессов. Для повышения устойчивости рыночных позиций в обозримой перспективе АО «Саранский приборостроительный завод» предложена стратегия развития продукта, реализуемая посредством продвижения его инновационных разработок.

D.V. Rodin

National research Mordovian state University N.P. Ogarev, Saransk,
e-mail: rodind@mail.ru

E. Yu. Slushkina

National research Mordovian state University N.P. Ogarev, Saransk,
e-mail: rewryt5@gmail.com

DEVELOPMENT OF COMPETITIVE STRATEGIES FOR INSTRUMENT MANUFACTURING PRODUCTS IN CONDITIONS OF IMPORT SUBSTITUTION

Keywords: competition, competitive strategy, instrument engineering, import substitution, import dependence, market development strategy, product development strategy.

The article discusses the main conditions and factors influencing the change in the structure of the Russian market for instrument-manufacturing products. A study of the competitive positions of certain types of instrument products from one of the leading manufacturers – «Saransk Instrument Works», JSC – was carried out. The need to adjust the competitive strategies of instrument manufacturing enterprises aimed at developing vacated niches in various product segments has been identified. Based on the results of sales dynamics of JSC «Saransk Instrument Works» products, a matrix of the Boston Consulting Group was compiled and competitive strategies were proposed for each product group. The study of the combined impact of external and internal environmental factors of the enterprise (using the SWOT analysis method) made it possible to recommend a market development strategy for such products as: pressure and temperature control devices, devices for measuring movement parameters, bellows, instruments for monitoring and measuring technological processes. To increase the stability of the company's market position in the foreseeable future, a product development strategy is proposed, implemented through the promotion of its innovative developments.

Введение

Российский рынок приборостроительной продукции долгое время оставался импортозависимым. На нем успешно конкурировали предприятия-производители различных видов приборной продукции не менее чем из 26 стран мира. Среди иностранных производителей на российском рынке лидировали компании из США, Германии, Китая, Великобритании, Италии. В настоящее время география импортных поставок претерпевает значительные изменения, что позволяет отечественным предприятиям расширять свое рыночное присутствие, заместив импорт продукцией российского производства в освободившихся рыночных нишах [1]. Новые возможности требуют от отечественных приборостроителей пересмотра существующих конкурентных стратегий в сторону их адаптации к изменившимся рыночным условиям и новым факторам конкуренции.

Целью данного исследования является разработка конкурентных стратегий для различных видов продукции отечественного приборостроения в условиях импортозамещения.

Материалы и методы исследования

Базой эмпирических данных для проведения исследования послужили материалы одного из ведущих российских предприятий приборостроения – АО «Саранский приборостроительный завод» (далее – АО «СПЗ»). Методическую основу анализа составили абстрактно-логический метод, обобщение, статистический анализ, группировка, сопоставление, а также специальные методы анализа: составление матрицы Бостонской консалтинговой группы, SWOT-анализ.

Результаты исследования и их обсуждение

Рассматривая российскую отрасль приборостроения, отметим, что в ней представлено большое количество предприятий. По основному коду ОКВЭД исследуемого нами ОА «СПЗ» – 26.51.5 «Производство приборов для контроля прочих физических величин», в России действует 219 компаний, из которых 10 организаций являются субъектами среднего бизнеса, 189 – субъектами малого бизнеса. Число крупных приборостроительных заводов, таких как АО «СПЗ» – 20.

По величине полученной выручки по итогам 2021 года АО «СПЗ» заняло 11 место среди крупных производителей. Лидером отрасли по выручке является ООО «Хераеус Электро-Найт Челябинск», общий доход которого в 2021 году более чем 4 раза превышает показатель АО «СПЗ». Ближайшими производителями в отрасли по величине выручки были ООО «Вибротехник» и ООО «Томское научно-производственное и внедренческое общество «Сиам».

В структуре российского рынка приборостроения традиционно выделяют пять основных сегментов [2]:

- продукция контрольно-измерительного приборостроения;
- продукция аналитического приборостроения;
- продукция бытового приборостроения;
- приборы специального назначения;
- приборы военного (двойного) назначения.

АО «СПЗ» специализируется на выпуске приборной и сильфонной продукции. Широта товарного ассортимента представлена четырьмя группами продукции. Наибольшей глубиной ассортимента отличаются группа приборов контроля и измерения технологических процессов (37 позиций) и группа приборов регулирования давления и температуры (13 позиций). Сильфонная продукция включает 7 ассортиментных позиций, которые выпускаются в более чем 1000 типоразмерах. При этом важно отметить, что каждый вид продукции может производиться в большом количестве модификаций в зависимости от особенностей измеряемой среды, в которых он будет применяться у потребителя.

АО «СПЗ» работает на B2B рынке. Производимая продукция предназначена для удовлетворения широкого круга потребностей предприятий-потребителей, работающих в различных сферах деятельности. Приборы и средства автоматизации применяются в электро- и теплоэнергетике, металлургии, машиностроении, автомобилестроении, судостроении, авиастроении, добывающих отраслях, медицине, производстве продуктов питания. Сильфонную продукцию заказывают предприятия автомобилестроения, аэрокосмической промышленности, сферы строительства нефте- и газопроводов.

По видам изделий таким, как приборы для измерения малых давлений, применя-

емых в газоиспользующем оборудовании и сильфонной продукции АО «СПЗ» является монополистом в России.

За многие годы работы АО «СПЗ» зарекомендовало себя надежным поставщиком. Ежегодно на предприятие обращаются около 1000 покупателей. Продукция завода поставляется на экспорт в Беларусь и Казахстан.

Российский рынок приборостроения был и остается импортозависимым. Данные по количеству компаний-иностранных конкурентов, присутствующих на российском рынке в последние 5 лет, продукция которых внесена в Государственный реестр средств измерений, представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 демонстрирует, что на российском рынке присутствовало 165 иностранных компаний из 26 стран. Наибольшее количество иностранных игроков было представлено в сегменте контрольно-измерительных приборов. Начиная с 2022 г., многие зарубежные продавцы ушли с российского рынка. Так, 136 компаний из 19 стран – это иностранные конкуренты, ушедшие или

находящиеся на этапе ухода с российского рынка. Это позволяет отечественным предприятиям расширить свое рыночное присутствие, заняв освободившиеся рыночные ниши. Государственная политика поддержки импортозамещения предлагает российским приборостроителям новые возможности для развития и расширения своей деятельности. Однако, представители из 7 стран (прежде всего из Китая и Индии) продолжают составлять конкуренцию российским приборостроителям, как по объему поставок, так и по цене продукции [3]. Кроме того, внешнеполитический курс России на сближение с этими странами дает основания к усилению конкурентных позиций китайских и индийских продавцов. Наиболее подвержены опасности со стороны иностранных конкурентов такие виды продукции как датчики-реле давления и температуры и приборы автоматизации технологических процессов.

Основные конкуренты АО «СПЗ» в разрезе групп производимой в настоящее время продукции представлены на рисунке 2.

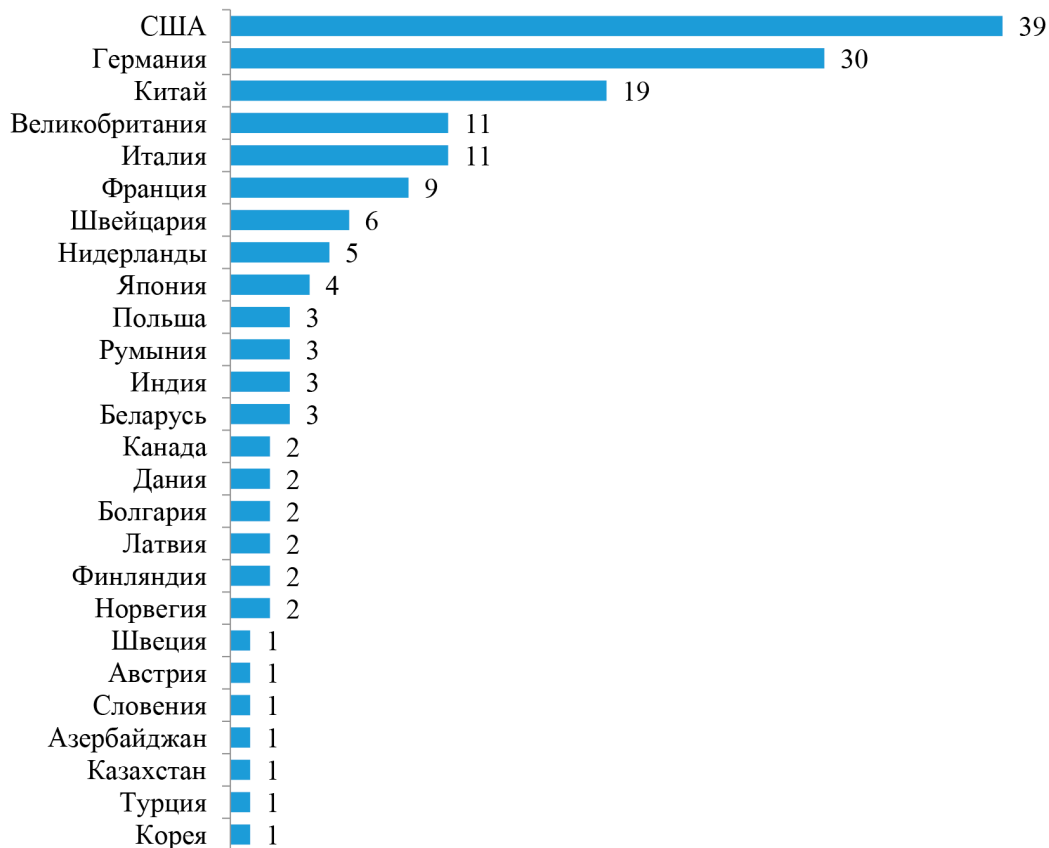


Рис. 1. Количество компаний – иностранных конкурентов в разрезе стран, ед. (составлено автором на основании информации Государственного реестра средств измерений. URL: <https://all-pribors.ru/>)

ГРУППЫ ПРОДУКЦИИ				
Приборы контроля и измерения технологических процессов	Сильфонная продукция	Приборы измерения параметров движения	Приборы регулирования давления и температуры	Приборы автоматизации технологических процессов
1. ЗАО «Росма» (Санкт-Петербург) 2. АО ПО «Физтех» (Томск) 3. ООО НПО «ЮМАС» (Москва) 4. ЗАО «Бастор» (Базарный Сызган) 5. ООО «Бренд Девелопмент» (Москва) 6. АО «Теплоконтроль» (Казань)	1. ООО «Новгородская производственная компания» (Новгородская обл.) 2. ЗАО «Сплав-М» (Великий Новгород) 3. АО НПП «Компенсатор» (Санкт-Петербург) 5. ООО «Химмаш» (Пенза)	1. ПО «Электроприбор» (Воронеж) 2. АО «Приборостроительный завод Вибратор» (Санкт-Петербург)	1. «Danfoss A/S» (Дания) 2. «BD» (Индия) 3. «WIKA Alexander Wiegand SE&Co.KG» (Германия) 4. ЗАО «Росма» (Санкт-Петербург) 5. АО «Теплоконтроль» (Казань) 6. АО «ПГ Метран» (Челябинск)	1. ЗАО «Росма» (Санкт-Петербург) 2. АО Энергосервер» (Самара) 3. ОАО «Манотомь» (Томск)

Рис. 2. Конкуренты АО «СПЗ» в разрезе групп продукции

По оценкам специалистов АО «СПЗ», наиболее конкурентоспособной является сильфонная продукция, наименее – приборы контроля и измерения технологических процессов.

Сильфонная продукция приносит предприятию в среднем 20-25% выручки, а приборы регулирования давления и температуры – 12-15%. Приборы измерения параметров движения и технологическая оснастка пользуются меньшим спросом и в среднем дают 7-8% выручки. Особое место в порт-

феле продуктов АО «СПЗ» занимают новые медицинские приборы, которые были востребованы в период пандемии COVID-19. В 2021 году спрос на них упал, а в настоящее время эта продукция не производится.

Результаты анализа динамики продаж продукции АО «СПЗ» позволяют составить матрицу Бостонской консалтинговой группы (рисунок 3), определить приоритетные направления развития продуктового портфеля, предложить конкурентные стратегии для продукции АО «СПЗ» [4,5].

Темпы роста рынка	Высокие	«ТРУДНЫЕ ДЕТИ» Технологическое оснастка Медицинское оборудование	«ЗВЁЗДЫ» Сильфонная продукция Приборы контроля и измерения технологических процессов
	Низкие	«СОБАКИ» Приборы автоматизации технологических процессов	«ДОЙНЫЕ КОРОВЫ» Приборы регулирования давления и температуры Приборы измерения параметров движения
		Малая	Большая
Относительная доля рынка			

Рис. 3. Матрица Бостонской консалтинговой группы для АО «СПЗ»

<p>Факторы внешней среды</p> <p>Факторы внутренней среды</p>	<p style="text-align: center;">ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование завоеванных конкурентных позиций на рынке РФ 2. Освоение новых рынков сбыта и наращивание объемов продаж 3. Тенденция к увеличению гособоронзаказа 4. Потребность рынка в новых видах продуктов 5. Государственная поддержка отечественного производителя и импортозамещения 6. Высокая приоритетность отрасли для поставщиков 	<p style="text-align: center;">УГРОЗЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение платёжеспособности предприятий-потребителей продукции 2. Потеря потенциальных и части реальных потребителей (в т.ч. за рубежом) 3. Наличие преград входа на новые рынки сбыта (в т.ч. зарубежные азиатские) 4. Постоянный рост требований к качеству продукции 5. Дороговизна внешних источников финансирования 6. Угроза нарастания кризисных явлений в экономике страны
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Многолетний опыт работы. Известность товарной марки и хорошая репутация предприятия на рынке 2. Высокая доля рынка – предприятие одно из ведущих производителей продукции в РФ 3. Широкий, периодически обновляемый ассортимент качественной продукции 4. Оснащенность современным оборудованием 5. Наличие дилерской сети 	<p>Усиление рыночных позиций и завоевание новых рыночных ниш возможно благодаря качественной продукции, конкурентоспособным ценам, хорошей репутации на целевых рынках, большого опыта сотрудничества с предприятиями ВПК, разработке новых видов востребованной продукции</p>	<p>Преграды входа на некоторые сегменты рынка, повышение конкуренции могут привести к снижению спроса на продукцию завода. Необходимость отладки работы с поставщиками для преодоления сбоев в снабжении комплектующими при выходе на новые рынки и наращивании продаж.</p>
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля импортного оборудования 2. Высокая зависимость от цен поставщиков и качества сырья и материалов 3. Текучесть кадров и снижение кадрового потенциала 4. Недостатки в работе сбытовой сети 	<p>Разработка новых видов продукции возможно благодаря наличию хороших исследовательских и производственных мощностей Реализация возможности по освоению новых рынков сбыта ориентирует на повышение квалификации специалистов, занятых в производстве продукции Ускорение темпов роста рынка заставляет предприятие увеличить финансирование мероприятий по продвижению продукции</p>	<p>Слаборазвитая сбытовая сеть и сужение уже существующих рынков приведёт к уменьшению продаж и прибыли Неэффективная работа служб сбыта, а также возможные упущения в процессах внедрения инноваций могут привести к понижению спроса на продукцию и утрате конкурентных позиций</p>

Рис. 4. SWOT-матрица АО «СПЗ»

«Звездами» в АО «СПЗ» являются сильфонная продукция и приборы контроля и измерения технологических процессов, которые обладают высокой рыночной долей и имеют хорошие показатели реализации на целевых рынках. Предприятие получает основной объем выручки от реализации данной продукции. В настоящее время конкурентной стратегией в отношении этих

групп продукции является стратегия сохранения рыночных позиций.

«Дойные коровы» ОА «СПЗ» – приборы регулирования давления и температуры, приборы измерения параметров движения, приносят предприятию стабильный доход в размере 20-23% от общей величины выручки. Такое положение необходимо сохранять и в дальнейшем. Соответственно, стра-

тегия сохранения позиций среди конкурентов должна реализовываться и в отношении этих групп продукции.

«Трудные дети» – медицинское оборудование и производство технологической оснастки, нуждаются в продвижении на целевых рынках. При наличии должным образом разработанной системы партнерской поддержки в профессиональной среде, а также отдельных маркетинговых мер эти продукты способны к расширению своей доли, что и является основой конкурентной стратегии для них. Особый акцент должен быть сделан на продвижении медицинских приборов.

«Собаками» в АО «СПЗ» выступают приборы автоматизации технологических процессов, которые, по сути, не приносят практически никакой выручки предприятию и их следует либо постепенно снять с производства, либо существенно обновить их ассортимент путем разработки и внедрения в производство более современных образцов, отвечающих пожеланиям потребителей такой продукции. В последнем случае они перейдут в категорию «трудные дети».

В целях обоснования приоритетных направлений повышения конкурентоспособности продукции АО «СПЗ» необходимо, прежде всего, исследовать влияние факторов внешней макро- и микросреды на конкурентоспособность предприятия, оценить внутренний конкурентный потенциал завода [6], рассмотреть существующие и перспективные тенденции развития отраслей-потребителей приборной продукции [7], а также основные проблемы и стратегические направления развития самой приборостроительной отрасли, как сферы деятельности конкурентов.

Представим оценку влияния факторов внешней среды на деятельность АО «СПЗ» в форме SWOT-матрицы (рисунок 4).

Анализируя матрицу SWOT-анализа, можно сделать следующие выводы:

- стратегия развития АО «СПЗ» должна быть направлена на увеличение объема реализации продукции, в том числе, за счет завоевания новых рыночных ниш, развития ассортимента и сокращения материальных затрат;

- рыночные возможности по росту объема реализации в России могут быть связаны с уходом иностранных конкурентов и государственной поддержкой отечественной промышленности;

- потенциальные возможности предприятия по росту объема реализации в ближайшие годы могут быть ограничены влиянием таких внешних угроз как ухудшение экономического положения как в стране в целом, так и снижение платежеспособности потенциальных потребителей, закрытием доступа к зарубежным рынкам и наличием преград для выхода на новые;

- возможности увеличения спроса на продукцию за счет развития ассортимента могут сдерживаться повышающимися требованиями к качеству продукции и дороговизной разработки новых продуктов.

Выводы

Результаты анализа показали, что наибольших эффект АО «СПЗ» получает от реализации приборов регулирования давления и температуры, приборов измерения параметров движения, сильфонов, приборов контроля и измерения технологических процессов. Данные виды продукции имеют лояльную аудиторию потребителей, вполне удовлетворенных качеством и ценой изделий. Полагаясь на результаты изучения факторов внешней и внутренней среды, для данных групп продукции можно рекомендовать стратегию развития рынка [8]. Реализация указанной стратегии предполагает поиск и освоение новых сегментов потребителей или выход на рынки других регионов или стран [9]. Реализация стратегии развития рынка для АО «СПЗ» возможна как за счет использования сложившихся рыночных условий, так и за счет выявления потенциальных зон его роста в обозримой перспективе.

Важно заметить, что приборостроение относится к высоко динамичной и наукоемкой отрасли промышленности. Для нее характерны крупномасштабные инновации как в продукт, так и в технологии его производства [10]. АО «СПЗ» постоянно прилагает усилия в области разработки новой продукции, на заводе создана собственная проектно-конструкторская база. Поэтому для повышения устойчивости рыночных позиций АО «СПЗ» в обозримой перспективе можно рекомендовать еще один подход – это получение сверхприбыли за счет временной монополии по сравнению с другими конкурентами в результате предложения какого-либо нового или «суперпродукта».

В этом случае для АО «СПЗ» целесообразна стратегия развития продукта, реализуемая через создание нового продукта и продвижение его на существующем рынке. Предпосылками для успешной реализации такой стратегии, кроме внутреннего потенциала АО «СПЗ» являются следующие благоприятные внешние тенденции:

- рост темпов развития отраслей-потребителей приборной продукции;
- особенности технологии различных видов промышленных производств, многообразие задач и процедур контроля, различия в условиях эксплуатации оборудования

требуют огромного количества разнообразных видов приборов контроля и регулирования производственных процессов;

- уход иностранных конкурентов;
- расширение государственных программ поддержки конкурентоспособности российской промышленности.

Для работы в этом направлении для АО «СПЗ» также будет полезным налаживание связей с ведущими кафедрами технических вузов и научными организациями, заинтересованными в коммерциализации и внедрении в производственный процесс их научно-технических разработок.

Библиографический список

1. Ларин С.Н., Хрусталева О.Е. Перспективы отраслевой модернизации на основе реализации стратегий импортозамещения // Наука без границ. 2019. № 7 (35). С. 15-26.
2. Воронина В. Н. Конкурентная среда и состояние рынка сбыта для современного российского приборостроения // Модернизация. Инновации. Развитие. 2020. № 1. С. 23-27.
3. Коток Н.Ю. Зарубежный опыт развития стратегий импортозамещения: выводы для России // Теория и практика общественного развития. 2021. № 12 (166). С. 91-97.
4. Мансурова Н.А., Ключева Е.В. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции // Экономические исследования. 2010. №1. С. 3-15.
5. Рындина Т.И., Захарова Л.Н. Инструменты оценки конкурентоспособности продукции компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3 (61). С. 92-98.
6. Заступов А.В. SWOT-анализ как инструмент выбора стратегии развития предприятия // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2022. № 1-1. С. 294-298.
7. Загорная Т.О., Романюк В.В. Сценарно-аналитический подход к разработке стратегий импортозамещения // Новое в экономической кибернетике. 2022. № 1. С. 71-84.
8. Слушкина Е.Ю. Разработка альтернативных стратегий развития предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 12-3 (75). С. 212-216.
9. Сабецкая Г. Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции // Маркетинг. 2020. № 1. С. 29–33.
10. Чекашов О. Ф. Секреты успешной стратегии // Новый маркетинг. 2018. № 6. С. 54–61.