

Конкурентная стратегия уральского предприятия на рынке машиностроительной гидравлики

Аннотация. В статье рассмотрены три классификации конкурентных стратегий, определены конкурентные стратегии ПАО «Пневмостроймашина» на рынке машиностроительной гидравлики. Конкурентный анализ проведен с применением матрицы SWOT, модели пяти сил конкуренции, метода построения многоугольника конкурентоспособности. Предложены стратегия оптимальных издержек М. Портера, на внутреннем рынке — стратегия развития продукта И. Ансоффа, на внешнем рынке — стратегия концентрированного роста.

Ключевые слова: конкуренция; конкурентоспособность; конкурентная стратегия; матрица Ансоффа; модель пяти сил конкуренции Портера.

Конкурентная стратегия в эпоху ужесточения конкуренции имеет большое значение для компаний, направлена на достижение стратегических целей и увеличение доли рынка. Традиционно выбор стратегии осуществляется исходя из конкурентных преимуществ компании и сложившихся рыночных условий. Наибольшую известность в теории и практике получила классификация конкурентных стратегий М. Портера: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации, направленная на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов; стратегия оптимальных издержек, сочетающая низкие издержки и дифференциацию продукции; сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, ориентированная на узкий сегмент покупателей [3]. Как следствие, конкурентное преимущество предприятия на рынке обеспечивается тремя основными факторами [4]: продуктивное лидерство, ценовое лидерство, лидерство в рыночной нише.

И. Ансофф выделял конкурентные стратегии четырех типов [1]:

- 1) стратегия проникновения на рынок;
- 2) стратегия расширения рынка (существующий продукт — новый рынок);
- 3) стратегия развития продукта (новый продукт — существующий рынок);
- 4) стратегия диверсификации (новый продукт — новый рынок).

В рамках немецкой научной школы конкуренции выделены следующие «эталонные стратегии» [6]:

— стратегии концентрированного роста — предприятие работает над улучшением своей продукции либо созданием инновационного товара для выхода на новый рынок;

- стратегии интегрированного роста предполагает расширение фирмы посредством слияния или поглощения других компаний;
- стратегии диверсифицированного роста — предприятие расширяет ассортимент продукции или сферы ведения бизнеса;
- стратегии сокращения — компания полностью прекращает производство ряда товаров и услуг в силу морального устаревания либо снижает выпуск продукции, проигрывая конкуренцию другим участникам рынка.

Не менее важным аспектом является умение выбрать ту или иную конкурентную стратегию для своего предприятия. Исследования авторов показали, что основными факторами повышения конкурентоспособности российских предприятий являются существенные расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, модернизация производственного оборудования, государственная поддержка [2]. Также на интенсивность современной конкуренции повлияло появление новых субъектов инфраструктуры рынка — информационных систем, Интернета, сотовой и спутниковой связи [5].

В статье ставится цель определить конкурентную стратегию уральского предприятия ПАО «Пневмостроймашина» на рынке машиностроительной гидравлики. Методической основой послужили SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции, метод построения многоугольника конкурентоспособности.

Анализ конкуренции на рынке машиностроительной гидравлики. Лидерами на мировом рынке гидравлики выступают США (30 %), Китай (23 %), Германия (18 %), Япония (10 %) ¹. Bosch Rexroth (Германия) и Parker (США) занимают лидирующие позиции в мировом производстве гидравлики с рыночной долей в 16%. На Россию приходится менее процента мировых продаж. Последние годы российские производители спецтехники предпочитают укомплектовывать оборудование отечественными деталями. Главную роль играет ценовая конкуренция, поскольку зарубежные аналоги на порядок дороже.

Основные конкуренты ПАО «Пневмостроймашина» на российском рынке представлены в таблице.

После процедуры банкротства ПАО «Пневмостроймашина» в 2014 г., компания уступила весомую долю рынка «Гидроприводу» и украинской «Гидросиле». Более 80 % прибыли компания получает на внутреннем рынке. В условиях санкций спрос на продукцию предприятия вырос, и в последние годы «Пневмостроймашина» постепенно возвращает утраченное лидерство. К 2018 г. доля компании на отечествен-

¹ Европейский комитет гидравлики и пневматики SETOR. — URL: <https://www.setor.org>.

ном рынке достигла 49 %, пик наблюдался в 2012 г., когда удельный вес компании на рынке аксиально-поршневой гидравлики превышал 70 %.

**Доли основных конкурентов ПАО «Пневмостроймашина»
на российском рынке машиностроительной гидравлики
в 2014–2018 гг., %**

Предприятие	2014	2015	2016	2017	2018
Шахтинский завод Гидропривод (Россия)	9	23	20	18	16
Гидросила (Украина)	8	20	14	17	19
Bosch Rexroth (Германия)	10	8	9	10	9
Sauer Danfoss (Германия)	5	6	4	4	4
Parker (США)	5	3	3	3	3
Пневмостроймашина (Россия)	58	35	38	43	49

Примечание. Составлено по данным официальных сайтов компаний.

Отметим, что внутриотраслевая конкуренция на рынке машиностроительной гидравлики усиливается. Качество продукции основных конкурентов находится примерно на одном уровне, поэтому главным конкурентным преимуществом становится имидж и репутация предприятия, наличие хорошей дистрибьюторской сети, а также партнерских связей по всему миру.

Определение конкурентной стратегии ПАО «Пневмостроймашина». По итогам SWOT-анализа установлено, что сильной стороной компании является наличие лицензии мирового лидера Vochs Rexroth. В 1970 г. завод «Пневмостроймашина» заключил бессрочный договор с немецкой компанией Vochs Rexroth, по которому предприятие имеет возможность перенять опыт и знания у гиганта отрасли на возмездной основе. Это дает компании возможность не только предлагать конкурентоспособную продукцию, но и уделять меньше внимание рекламе, так как упоминание лицензии от Vochs Rexroth является весомым фактором в продвижении товара. К сильным сторонам «Пневмостроймашины» также можно отнести наличие свободных производственных мощностей, получение государственной субсидии на разработку новых моделей оборудования. Однако «Пневмостроймашина» может на равных конкурировать только по аксиально-поршневым гидронасосам и гидромоторам. Практически отсутствуют аналоги гидравлики на такие популярные бренды машин как Caterpillar, Volvo и Komatsu, которые занимают довольно большую часть рынка.

По модели пяти сил конкуренции М. Портера получен вывод о том, что на рынке машиностроительной гидравлики угрозы со стороны товаров-заменителей отсутствуют. В то же время рынок характе-

ризуется высоким насыщением спроса, замедлением роста, средней дифференциацией продукции, возможностями повышения цен, что свидетельствует о среднем уровне конкуренции. Одновременно балльные оценки показали средний уровень угрозы выхода на рынок новых конкурентов. Что касается потребителей, то они в большинстве своем удовлетворены качеством продукции, переключаются на других поставщиков только в случае большой разницы в цене. Пятая конкурентная сила — влияние поставщиков, характеризуется по итогам балльных оценок низким уровнем. Поставщики стабильны и не оказывают сильного влияния на деятельность ПАО «Пневмостроймашина».

Многоугольник конкурентоспособности предприятия ПАО «Пневмостроймашина» построен авторами по следующим критериям: качество продукции, уникальные характеристики продукта, ассортимент продукции, доля рынка, известность, цена продукции. Каждая характеристика оценивалась по 5-балльной шкале. Немецкая «Bosch Rexroth» обошла ПАО «Пневмостроймашина» и украинскую «Гидросилу» по всем критериям, кроме цены. ПАО «Пневмостроймашина» опережает «Гидросилу» по качеству, цене, инновационности, ассортименту. Однако украинский конкурент имеет больше экспортных возможностей. Пневмостроймашина наиболее конкурентоспособна по таким критериям как качество и цена продукции. Брак продукции минимален и составляет примерно 2–3 %. Также завод имеет достаточное количество сервисных центров, 45 специализированных ремонтных предприятий, 6 торговых домов, 10 дистрибьюторов и 33 дилера.

Стратегическую цель компании можно определить как активное внедрение инноваций и выход на международные рынки силовой гидравлики с сохранением лидирующих позиций на внутреннем рынке.

1. Усиление позиций PSM-Hydraulics® за счет импортозамещения (BoschRexroth и др.) и вытеснения конкурентов (Гидросила, Гидропривод), путем разработки новых моделей традиционной продукции: регулируемых насосов, гидрооборудования компакт-серии, гидроцилиндров, блоков клапанов.

2. Расширение линейки выпускаемой гидравлики: гидромашин с наклонным блоком и наклонной шайбой, производство поршневых гидроаккумуляторов, фильтров, блоков клапанов.

В заключении отметим, по результатам конкурентного анализа ПАО «Пневмостроймашина» следует придерживаться стратегии развития продукта согласно И. Ансоффу, стратегии оптимальных издержек по М. Портеру. Компания успешно вышла на несколько международных рынков, ее товар является конкурентоспособным, но для завоевания большей доли рынка в будущем потребуются улучшения имеющихся линеек продукции. Стратегия предполагает «новый продукт — су-

ществующий рынок» на внутреннем рынке. Лучшим вариантом была бы разработка насоса или гидромотора аналога Vochs Rexroth, пользующегося большим рыночным спросом, но не производимого компанией.

Рекомендовано удержание цен на отечественном рынке в среднем ценовом диапазоне. Компания способна конкурировать на мировом рынке по цене и качеству, функциональности и инновационности продукции, что позволяет эффективно реализовать стратегию концентрированного роста.

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. — СПб. : Питер Ком, 2015. — 408 с.
2. *Капустина Л. М.* Факторы конкурентоспособности уральского производителя автомобильных катализаторов // Урал — драйвер неиндустриального и инновационного развития России : материалы I Урал. экон. форума : в 2 т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. — Т. 2. — С. 78–82.
3. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Изд-во Альпина Паблишер, 2015. — 453 с.
4. *Портер М.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 716 с.
5. *Chikan A.* National and firm competitiveness: a general research model // Competitiveness Review: An International Business Journal. — 2008. — Vol. 18, no. 1/2. — P. 20–28.
6. *Homburg C., Fürst A., Kuehnl C.* Ensuring international competitiveness: a configurative approach to foreign marketing subsidiaries. // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2012. — Vol. 40, no. 2. — P. 290–312.

Е. В. Кислицын

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инновационные технологии исследования экономического роста отраслевых рынков: имитационное моделирование

Аннотация. Работа посвящена исследованию основных положений создания универсальной многоотраслевой модели экономического роста. Предлагается использование принципов системной динамики для имитационного моделирования отраслей промышленности.

Ключевые слова: экономический рост; имитационное моделирование; промышленность; системная динамика; трехсекторная модель экономики.

В условиях коронавирусного кризиса остро встает вопрос об обеспечении высоких темпов экономического роста отраслей нацио-