

С.А. Шарапова

Стратегический подход к организации импортозамещения отечественной промышленной продукции

Предложен стратегический подход к реализации политики импортозамещения и импортоопережения. Определены эффективные стратегии успешной реализации импортозамещения. Представлен вариант приоритетов для выбора стратегий российскими предприятиями, реализующими политику импортозамещения.

Ключевые слова: импортозамещение; импортоопережение; стратегический подход; приоритеты выбора стратегии.

Усиление внимания к стратегическим аспектам в сфере российской промышленности становится характерной чертой управления российскими предприятиями в современных условиях. Чрезвычайно быстрые изменения, происходящие в России и связанные с введением международных санкций и ограничений, развитием внутренней конкуренции, внедрением информационных и промышленных технологических инноваций и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического подхода к данным процессам.

На основе анализа международной экономической ситуации многие отечественные специалисты в области управления пришли к выводу, что в условиях, когда деловой мир все острее сталкивается с проблемами ограничительного характера на рынках сырья и сбыта, противоречиями между рыночными и политическими интересами, обеспечить успешность смогут только те предприятия, которые смогут приспособиться к динамично варьирующимся условиям и создавать стратегии приоритетного развития в рамках мероприятий по внедрению элементов импортозамещения, основанного на количественных и качественных показателях технологических, организационных и других инноваций [1].

Образно говоря, стратегический менеджмент призван расширить рыночные перспективы российских компаний и тем самым создать возможность своевременной и точной реакции на политические и рыночные процессы, происходящие в ее непосредственном окружении и макросреде: на рынках материалов и технологий, в научной, социальной, технической, экономической, природной и культурной средах.

Стержнем стратегического подхода к импортозамещению можно обозначить систему стратегий компании, включающую комплекс взаимосвязанных по времени и ресурсам конкретных корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий [5].

Систему стратегий импортозамещения российских промышленных предприятий целесообразно строить, базируясь на следующих основных стратегических элементах (табл. 1): производимой базовой продукции; основных сбытовых рынках; отраслевых особенностях; текущем конкурентном положении фирмы в отрасли; используемых промышленных и информационных технологиях [7].

Таблица 1

**Базисные элементы построения стратегии импортозамещения
российских промышленных предприятий**

Стратегии	Базовый продукт	Существующий рынок	Текущая отрасль	Положение предприятия в отрасли	Приоритетная технология
1. Концентрация	+	+			
2. Интеграция	+	+		+	
3. Диверсификация	+	+	+		+
4. Сокращение				+	

Стратегия импортозамещения может быть представлена как уникальная совокупность отдельных стратегических мероприятий по реализации типовых стратегий предприятия.

Реализуя **стратегии концентрации**, предприятие совершенствует производственные и сбытовые процессы, связанные с модификацией производства базового продукта и/или рынка его сбыта, и не затрагивают три остальных элемента. В случае следования данным стратегическим альтернативам предприятие делает попытки улучшить свой базовый продукт или начать производить новый в рамках ассортиментного ряда, не меняя при этом выбранной ранее отрасли. Что касается рынка сбыта, то фирма ведет поиск возможностей укрепления своих рыночных позиций на существующем рынке или по причине обострения внутриотраслевой территориальной конкуренции переходит на новый рынок [2].

1. Конкретными типами **стратегий концентрированного роста** могут быть следующие:

- 1.1. **Стратегия усиления позиции на рынке**, при которой предприятие активно участвует в конкурентной борьбе, чтобы с данным продуктом на рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации серьезных маркетинговых усилий.
- 1.2. **Стратегия развития рынка**, заключающаяся в поиске новых сегментов рынка и новых территориальных рынков для уже производимой продукции.
- 1.3. **Стратегия развития продукта**, предполагающая решение задачи промышленного роста за счет производства нового продукта в рамках ассортиментного ряда, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Удачными примерами реализации подобных стратегий импортозамещения могут служить стратегические решения холдинга «Информтест», зеленоградского разработчика бортовой и наземной аппаратуры космического назначения. В рамках государственной политики, ориентированной на замещение импортируемой продукции приборами отечественного производства, холдинг «Информтест» разработал и представил на отечественный рынок системы функционального контроля и тестеры проводного монтажа нового поколения.

Система контроля качества монтажа и контроля бортовых кабельных сетей последнего поколения ТЕСТ-9110-VXI «Полет» — тестер проводного монтажа и качества жгутов — замещает продукцию таких компаний, как: Sefelec (Франция), Cable Test (Канада), WEETECH (Германия), MK Test Systems (Великобритания) и других. Модульный принцип построения системы контроля «Полет» на основе открытого международного стандарта VXI и полностью российское производство позволяют создавать конкурентную масштабируемую (от 100 до 120 000 измерительных каналов) систему за короткий временной интервал и с более низкими затратами.

По заказу «Роскосмоса» «Информтест» представил на отечественный рынок современную модификацию системы высоковольтного тестирования жгутов и кабелей и бортовых кабельных сетей ТЕСТ-9110-VXI с применением вертикально расположенной коммутационной панели на разъемах РШАВ и недорогих съемных адаптеров¹.

2. Стратегии интегрированного роста традиционно развивают компании, добавляя новые рыночные структуры. Производственному предприятию видится целесообразным реализовывать подобные стратегии в случае, когда оно находится в высококонкурентном сегменте рынка, и стратегии концентрированного роста дают малоощутимый эффект. В то же время направленный интегрированный рост может способствовать реализации стратегических целей предприятия. Компания может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения в собственность организаций, находящихся в логистическом окружении, так и заключая долгосрочные партнерские соглашения и осуществляя вхождение в хозяйственные ассоциации и иные интегративные объединения предприятий, оставаясь обособленными в финансовом отношении. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли, поскольку подобные союзы существенно увеличивают конкурентную силу и потребительскую узнаваемость вновь созданных объединений, что приобретает чрезвычайную важность для успешности импортозамещения [7].

Современный стратегический подход к управлению промышленным предприятием выделяет три основных типа стратегий интегрированного роста (рис. 1).

¹ Зайченко С.Н. Импортозамещение модульных приборов и систем в открытых стандартах. Анализируем российские и импортные аналоги по параметрам и ценам. URL: http://infctest.ru/news/ID_339.html

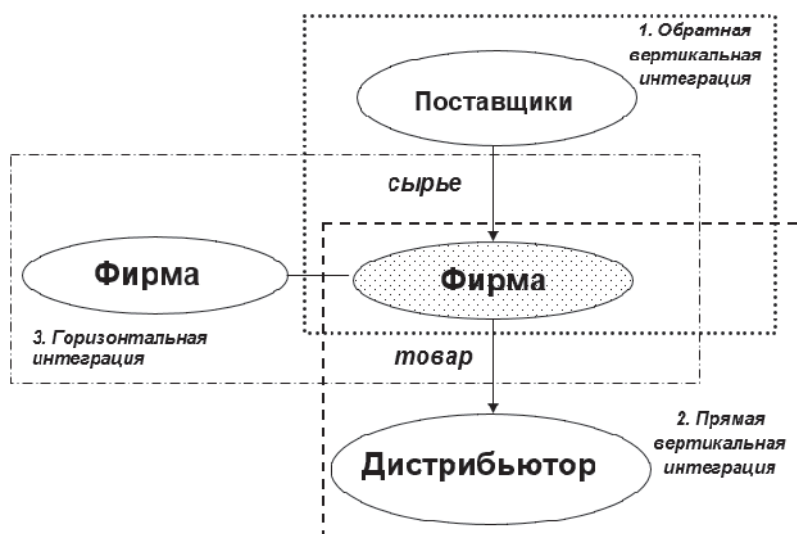


Рис. 1. Интегрированные стратегии предприятия при реализации импортозамещения

3. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в тех случаях, когда предприятию далее нецелесообразно развиваться на данном рынке с существующим продуктом в рамках текущей отрасли. Можно сформулировать основные факторы, обуславливающие выбор стратегий из группы диверсифицированного роста:

- существующие рынки находятся в состоянии насыщения или производимые продукты вошли в заключительную стадию маркетингового цикла;
- антимонопольное регулирование препятствует дальнейшему расширению компании в данной отрасли;
- поступление финансовых средств от текущего бизнеса дает существенное превышение над издержками и эта разница может быть прибыльно инвестирована в другие продуктовые направления;
- могут быть привлечены новые квалифицированные сотрудники, либо же лучше использовать потенциал имеющихся;
- вновь создаваемый бизнес может способствовать эффекту синергии, например, за счет дополнительных вариантов использования оборудования и технологий, совместных маркетинговых кампаний, единых центров обучения персонала и т. п.;
- может быть существенно упрощен выход на новые национальные и мировые рынки;
- могут быть сокращены налоговые отчисления [6].

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

3.1. Стратегия централизованной диверсификации.

3.2. Стратегия горизонтальной (связанной) диверсификации.

3.3. Стратегия конгломеративной (несвязанной) диверсификации.

Примерами успешного использования стратегий интеграции и диверсификации могут быть стратегии импортоопережения, реализуемые АО «НИИ молекулярной электроники» и ПАО «Микрон». Объединение научного (АО «НИИ молекулярной электроники») и производственного (ПАО «Микрон») потенциалов позволило данным предприятиям отказаться от внешнеторговой зависимости в области электронных компонентов, защитить партнеров от повышения стоимости импортных продуктов и в итоге обеспечить существенный вклад предприятий в технологическую безопасность Российской Федерации в стратегических отраслях. Предприятиями реализуются проекты на рынке Интернета вещей (системы, которая построена на технологиях взаимодействия двух и более устройств посредством сети Интернет) и связанные с ним RFID-технологии².

4. Стратегии сокращения реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности импортозамещения в случаях структурных отраслевых перестроек. Предприятие прибегает к использованию стратегий данной группы и целенаправленно и запланированно сокращает производство.

Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные выше стратегии роста, при определенных обстоятельствах их невозможно избежать [3]. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития [7].

Видится целесообразным применение двух типов стратегий целенаправленного сокращения бизнеса при реализации российскими предприятиями политики импортозамещения:

4.1. Стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения логистических и производственных затрат и проведение соответствующих организационных мероприятий. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. В противном случае возможен существенный отрицательный эффект от реализации данной стратегии.

4.2. Стратегия сокращения, близкая по своей сути к предыдущей стратегии, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или стратегических единиц бизнеса. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения в случае, когда принимаются управленческие решения по продаже обособленных подразделений или же основных фондов

² Хасьянова Г. «Микрон» ориентируется на политику импортоопережения. URL: <http://www.zelao.ru/58/582/26287-gulnara-hasyanova-mikron-orientiruetsya-na-politiku-importooperejeniya/>

(оборудования складов, упаковочных и транспортных участков, сбытовых площадей) в достаточно больших объемах. Часто эта стратегия успешно реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими или когда нужно получить средства для развития более перспективных стратегических единиц бизнеса и стратегических зон хозяйствования.

В реальной практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий [4]. Особенно данная тенденция получила распространение у многоотраслевых российских компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию [6].

Практическая реализация комбинированной стратегии может быть графически представлена в таблице SWOT-анализа. В ней отражена целесообразность следующего порядка приоритетов выбора стратегий российскими предприятиями, реализующими политику импортозамещения (табл. 2).

Таблица 2

**Предпочтительный порядок реализации при формировании
комбинированной стратегии импортозамещения**

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	1.1, 1.2, 1.3; 3.1	3.1, 3.2; 2.1, 2.2, 2.3; 1.2, 1.3
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	2.1, 2.2, 2.3; 1.2, 1.3; 3.1, 3.2	3.3; 4.1, 4.2

Таким образом, видится особая роль стратегического подхода к импортозамещению и импортоопережению для российских предприятий, поскольку тенденции экономических преобразований в РФ заставляют организации всех форм собственности мыслить стратегически и формировать свои стратегии, определяя основные конкурентные преимущества, своевременно обнаруживать стратегические возможности и угрозы, т. е. непосредственно использовать методы и приемы стратегического менеджмента.

Литература

1. *Алексейчева Е.Ю.* Основные тренды потребительского поведения в условиях кризиса // Экономика и предпринимательство. 2016. № 8 (73). С. 453–456.
2. *Антонова Л.И., Шарапова С.А.* Концептуальные основы формирования российской модели корпоративной социальной ответственности в эпоху глобализации // М.: Научный консультант. 2015. С. 20–25.
3. *Куломзина Е.Ю., Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю.* Состояние и перспективы развития малого и среднего бизнеса в России // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11–2 (76–2). С. 399–408.
4. *Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю.* Проблема повышения конкурентоспособности предприятия // Пищевая промышленность. 2001. № 6. С. 26.
5. *Шарапова С.А.* Совершенствование организационной модели корпоративного менеджмента // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2010. № 2 (2). С. 170–181.
6. *Шарапова С.А.* Стратегический менеджмент: Разработка и реализация стратегии организации: учеб. пособие. М.: МГАДА, 2007. 123 с.
7. *Шарапова С.А.* Экономическое и социальное значение системы корпоративного менеджмента. // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». 2010. № 2 (2). С. 182–192.

Literatura

1. *Aleksejcheva E.Yu.* Osnovny'e trendy' potrebitel'skogo povedeniya v usloviyax krizisa // E'konomika i predprinimatel'stvo. 2016. № 8 (73). S. 453–456.
2. *Antonova L.I., Sharapova S.A.* Konceptual'ny'e osnovy' formirovaniya rossijskoj modeli korporativnoj social'noj otvetstvennosti v e'poxu globalizacii // M.: Nauchny'j konsul'tant. 2015. S. 20–25.
3. *Kulomzina E.Yu., Magomedov M.D., Aleksejcheva E.Yu.* Sostoyanie i perspektivy' razvitiya malogo i srednego biznesa v Rossii // E'konomika i predprinimatel'stvo. 2016. № 11–2 (76–2). S. 399–408.
4. *Magomedov M.D., Aleksejcheva E.Yu.* Problema povы'sheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya // Pishhevaya promы'shennost'. 2001. № 6. S. 26.
5. *Sharapova S.A.* Sovershenstvovanie organizacionnoj modeli korporativnogo menedzhmenta // Vestnik MGPU. Seriya «E'konomika». 2010. № 2 (2). S. 170–181.
6. *Sharapova S.A.* Strategicheskij menedzhment: Razrabotka i realizaciya strategii organizacii: ucheb. posobie. M.: MGADA, 2007. 123 s.
7. *Sharapova S.A.* E'konomicheskoe i social'noe znachenie sistemy' korporativnogo menedzhmenta // Vestnik MGPU. Seriya «E'konomika». 2010. № 2 (2). S. 182–192.

S.A. Sharapova

Strategic Approach to the Organization of Import Substitution of Domestic Industrial Product

Strategic approach to implementation of policy of import substitution and import advancing is proposed. The effective strategies of successful implementation of import substitution are determined. The variant of priorities for the choice of strategies by the Russian enterprises realizing the policy of import substitution is provided.

Keywords: import substitution; import advancing; strategic approach; priorities for the choice of strategy.