

УДК 338.146

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-1-40-47

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Желтенков А.В.¹, Прохвятилов А.М.¹, Моттаева А.Б.²

¹Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация

²Московский государственный строительный университет
129337, г. Москва, ул. Ярославское шоссе, д. 26, Российская Федерация

Аннотация. В статье рассмотрен вопрос формирования стратегий по вытеснению импорта российскими предприятиями в условиях санкций. Отечественные производители, уделив должное внимание совершенствованию стратегического менеджмента, смогут повысить конкурентоспособность своих предприятий и завоевать большую долю рынка. Предложенная в рамках данной статьи стратегия дифференциации ориентируется на уникальность продукции, повышая её потребительскую ценность, и тем самым способствует полному удовлетворению спроса, побуждает предприятие за счёт внедрения инноваций искать неосвоенные рынки сбыта, где отсутствуют конкуренты, а также способствует опережению конкурентов благодаря наличию конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкуренция, инновации, отечественные производители, импортозамещение, технологичные продукты, конкурентные преимущества.

FORMING IMPORT SUBSTITUTION STRATEGIES BY DOMESTIC ENTERPRISES IN TERMS OF SANCTIONS

A. Zheltenkov¹, A. Prokhvatilov², A. Mottaeva¹

¹Moscow Region State University
10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation

²Moscow State University of Civil Engineering
26, Yaroslavskoye highway, Moscow, 129337, Russian Federation

Abstract. The article considers the problem of the formation of strategies to displace imports by Russian companies in terms of sanctions. By giving due attention to the improvement of strategic management domestic producers could increase competitiveness of their enterprises and gain a greater market share. The strategy of differentiation proposed in this paper focuses on the uniqueness of the product by increasing its customer value, which totally satisfies the demand, causes the enterprise to search for untapped markets where there are no competitors because of innovation and helps to stay ahead of competition due to competitive advantages.

Keywords: competition, innovation, domestic producers, import substitution, technology products, competitive advantages.

В современных санкционных условиях российской экономики, где конкуренция является неотъемлемой частью функционирования рынка, для предприятия вопрос о роли стратегического менеджмента и, собственно, формирования самой стратегии становится актуальным, поскольку правильно выбранная тактика поведения, основанная на конкурентных преимуществах организации, способна обеспечить фирме успешное функционирование и развитие импортозамещающей продукции в долгосрочной перспективе.

Растущие объёмы рынка средств защиты растений, всеобщее повышение цен на пестициды, угроза фальсификатов, борьба иностранных и отечественных производителей за рынок – эти и другие факторы обуславливают необходимость исследования конкуренции на рынке средств защиты растений и определение новых стратегических целей для организаций, работающих в данной сфере.

Роль стратегического менеджмента в конкурентной борьбе трудно переоценить, поскольку именно разработка стратегии конкуренции представляет собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывает схему обеспечения превосходства фирмы над конкурентами, что является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия.

Защита растений является одним из приоритетных и конкурентных направлений в сельском хозяйстве, поскольку ежегодно потенциальный мировой урожай страдает от вредителей и сорняков приблизительно на 20–25%. Одними из самых эффективных

средств защиты являются химические средства борьбы с вредителями, сорными растениями и болезнями сельскохозяйственных культур [1]. Эта отрасль характеризуется наличием сильной конкуренции между отечественными и зарубежными организациями. Многолетний опыт иностранных фирм, владение технологиями, отличное качество – факторы, усиливающие конкуренцию на рынке. В импорте средств защиты растений на российском рынке ведущие позиции занимают такие производители, как:

- BAYER – Германия;
- Syngenta – Швейцария;
- BASF – Германия;
- DOW AGROSCIENCES – Австрия;
- DuPont – Швейцария и другие [1].

Среди отечественных игроков рынка можно выделить такие известные организации, как: «Щёлково Агротех»; «Август».

На сегодняшний день структура российского рынка химических средств защиты растений претерпела ряд изменений в связи с антироссийскими санкциями со стороны Запада. Если ранее большая часть продаж приходилась на иностранные производители средств защиты растений, то сейчас отечественные и импортные производители делят рынок поровну: 29,8 млрд руб. – отечественные производители, 30,0 млрд руб. – импортные.

Таким образом, можно отметить, что ввиду резкого повышения цен на импортные пестициды среди сельскохозяйственных производителей всё больше аграриев прибегают к покупке пестицидов и агрохимикатов у отечественных производителей, что обхо-

дится им значительно дешевле при том же уровне качества. Однако на рынке всё равно существует сильная конкуренция в лице иностранных поставщиков СЗР, и некоторые земледельцы вследствие своей лояльности будут использовать проверенные ими импортные препараты.

Чтобы привлечь больше клиентов, отечественным организациям стоит уделить большее внимание стратегическому менеджменту на предприятии. Вопрос о важности стратегического менеджмента в конкурентной борьбе является актуальным, поскольку на сегодняшний день ввиду антироссийских санкций наблюдается тенденция к импортозамещению, что создает благоприятные условия для развития отечественных организаций и оттоёвывания ими рынка у иностранных поставщиков ХСЗР. Формирование верной стратегии поможет выделить организацию среди множества производителей, обеспечить ей приток клиентов, завоевать большую долю рынка и победить в конкурентной борьбе.

Однако существуют некоторые факторы, сдерживающие темпы роста рынка средств защиты растений. Негативное влияние на отрасль оказывает падение рубля, что, во-первых, снижает платежеспособность аграриев и, во-вторых, обостряет проблему зависимости российских производителей пестицидов от импорта. Поскольку приобретение ими действующих веществ осуществляется за границей, следовательно, закупка сырья теперь обходится им значительно дороже, и это приводит к увеличению себестоимости готовой продукции. Помимо этого, длительная регистрация новых препаратов и высокая стоимость этой

процедуры, а также монополия в проведении экологических, токсикологических, биологических испытаний и исследований замедляют вывод на российский рынок новых, более технологичных продуктов и способствуют росту контрафактной продукции [2].

Другая тенденция, присущая рынку средств защиты растений, – это усиление активности китайских производителей. Продукция из Китая имеет достаточно низкие цены, но качество препаратов значительно уступает российским. Однако из-за девальвации рубля аграриям пришлось переходить на дешевую китайскую продукцию сомнительного качества или же сокращать обработки посевов [8].

Главной задачей отечественных фирм по производству средств защиты растений должно стать убеждение аграриев руководствоваться не принципом «меньшей цены», а качественными параметрами продуктов, их экологичностью и эффективностью применения.

Самым оптимальным решением данной задачи будет акцентирование внимания стратегического менеджмента в организациях на стратегии дифференциации, поскольку именно эта стратегия конкуренции лучше всего подходит для отрасли сельского хозяйства, где наличествуют продуктовая дифференциация и высокая степень рыночной сегментации. Данная стратегия позволит добиться повышения потребительской ценности продуктов фирмы, повысить информированность клиентов об отечественных препаратах и тем самым обеспечить рост продаж и увеличение доли рынка.

Дифференциация предполагает достижение конкурентного преимуще-

ства путём создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные. При этом компании могут назначать премиальную цену. Стратегия реализуется, когда потребительские запросы и предпочтения невозможно удовлетворить стандартными товарами либо прежним составом продавцов. Дифференциации можно достичь разными способами: уникальным качеством продукции, большим выбором, уникальным сервисом, дизайном и т. д. [3; 7].

В нашем случае эту стратегию можно реализовать по 4 направлениям: дифференциация по товару, дифференциация по имиджу, дифференциация по рекламе и дифференциация по продажам.

Для формирования этой стратегии необходимо разработать стратегический план-проект, который будет включать соответствующие задачи в

рамках каждого направления дифференциации, что отражено в таблице 1.

Для реализации этого плана необходимо провести мониторинг внешней и внутренней среды организации, а также мероприятия по реорганизации внутри фирмы по следующим направлениям:

1. сбор и анализ информации о товарах конкурентов на рынке сельхозпродукции;
2. тотальный контроль качества;
3. **мотивирование научных специалистов и рабочих с помощью материальных и нематериальных стимулов;**
4. сбор информации о потребностях фермеров и дачников;
5. распространение информации о фирме и результатах от применения её продукции в отраслевых журналах;
6. сбор информации о ценах на продукцию конкурентов.

Таблица 1

Стратегический план-проект формирования конкурентной стратегии

Направления дифференциации			
Товар	Имидж	Реклама	Продажи
Выпуск новых продуктов с отличительными свойствами	Укрепление имиджа организации	Усиление маркетинговой деятельности	Повышение продаж
– расширение ассортимента за счёт выпуска новых продуктов с новыми компонентами в составе; для этого необходимо развитие системы мотивации научных специалистов для повышения их заинтересованности в разработке инновационных рецептур средств защиты растений.	– обеспечение тотального контроля за качеством продукции с помощью усиления роли логистики; – повышение известности фирмы за счёт рекламы; – развитие долгосрочных отношений с клиентами за счёт качественного сервиса и ориентации на нужды потребителя.	– публикация рекламы в периодических изданиях для фермеров и дачников; – директ-маркетинг, нацеленный на привлечение владельцев крупных фермерских хозяйств.	– ведение гибкой ценовой политики; – информирование потребителей о конкурентных преимуществах продукции с помощью рекламы; – высокий уровень обслуживания клиентов и ориентация на их запросы.

Таким образом, предложенные меры будут способствовать укреплению имиджа фирмы, привлечению новых клиентов и, как следствие, увеличению продаж. Полученную прибыль от реализуемых мер организация сможет направить на усовершенствование потребительской ценности своих продуктов.

Используя предложенные мероприятия, отечественные организации смогут вести успешную борьбу со своими иностранными конкурентами и стать лидерами на рынке средств защиты растений.

В настоящее время наблюдается ещё одна тенденция на рынке средств защиты растений – совмещение химических и биологических препаратов. Это делается для повышения эффективности интегрированных систем защиты сельскохозяйственных культур. Биопрепараты становятся всё более популярными, поскольку эти продукты не имеют в своем составе веществ, оказывающих вред окружающей среде, поэтому для расширения ассортимента своей продукции отечественные компании могут начать развиваться в новом направлении деятельности – разработке биоцидов. Это поможет фирмам повысить свою конкурентоспособность и найти новые рынки сбыта.

Биоциды широко используются для обработки воды, защиты древесины, в производстве красок и различных покрытий, в производстве продуктов питания и напитков, а также косметических средств. Ожидается, что быстрый рост производства биоцидов будет обусловлен повышением спроса на них. Новое поколение биоцидов, с меньшим воздействием на окружа-

ющую среду и более высокой эффективностью, станет основным условием развития рынка этих веществ. На рынке станут остро востребованы препараты, совместимые с окружающей средой.

Отдельным сегментом в рынке биоцидов стоят средства для ухода за сельскохозяйственными культурами. Они используются на огромных площадях и помогают сохранить урожай, необходимый для пропитания человеческой цивилизации. К числу этих препаратов относятся фунгициды, гербициды, инсектициды, акарициды, нематоциды и другие группы агрохимикатов [7].

В мировом земледелии ежегодно применяются химические пестициды на сумму \$59 млрд, биопрепараты – на сумму \$1,2 млрд (около 2% к общей сумме). К 2019–2023 гг. ожидается увеличение этого показателя до 3,6% [7].

Текущая ситуация в России не отличается от мировой: биопрепараты в земледелии составляют примерно 2% от общего объёма. Что касается прогнозов экспертов, уже к 2020 г. ситуация должна кардинально поменяться: объем применения биопестицидов должен возрасти до 500%. Это произойдет при успешном воплощении государственной комплексной программы развития биотехнологии в РФ на период до 2020 г. [4; 6]. Поэтому разработка биопрепаратов может дать возможность отечественным компаниям успешно освоить новые сегменты рынка.

Таким образом, можно подвести итог, что, несмотря на существование факторов, сдерживающих темпы роста, российский рынок средств защиты растений будет уверенно развиваться. Отечественные производи-

тели СЗР, уделив должное внимание совершенствованию стратегического менеджмента, смогут повысить конкурентоспособность своих предприятий и завоевать большую долю рынка. Предложенная в рамках данной статьи стратегия дифференциации ориентируется на уникальность продукции, повышая её потреби-

тельскую ценность, и тем самым способствует полному удовлетворению спроса, побуждает предприятие за счёт внедрения инноваций искать неосвоенные рынки сбыта, где отсутствуют конкуренты [5], а также способствует опережению конкурентов благодаря наличию конкурентных преимуществ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долгова А. Рынок средств защиты растений в мире и России: тенденции, динамика, прогнозы [Электронный ресурс] // СТУДЕНЧЕСКИЙ НАУЧНЫЙ ФОРУМ 2015 : [сайт]. VII Международная студенческая электронная научная конференция. URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/17573.pdf> (дата обращения: 15.12.2016).
2. Кочелягин Н. В 2015 году рынок химических средств защиты растений может сократиться на 17% [Электронный ресурс]. URL: <http://www.agroinvestor.ru/technologies/article/22396-v-etom-godu-rynok-khimicheskikh-sredstv-zashchity-rasteniy-mozhet-sokratitsya-na-17> (дата обращения: 17.12.2016).
3. Кулешов С.М., Моттаева А.Б. Особенности инновационно-инвестиционного климата регионов России // Наукоедение: интернет-журнал. 2014. Вып. 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/114EVN214.pdf> (дата обращения: 15.12.2016).
4. Моттаева А.Б. Анализ экономических последствий санкций для регионов России // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6–3 (59–3). С. 200–203.
5. Моттаева А.Б., Моттаева А.Б. Влияние экономических санкций на экономику региональных отраслей и предприятий российской федерации // Научное обозрение. 2015. № 11. С. 224–228.
6. Моттаева А.Б., Моттаева А.Б. Формирование и развитие инновационной среды в России // Экономика и предпринимательство. 1999. № 3. С. 98–102.
7. На днях вышел отчет «Мировой рынок биоцидов: типы, сферы применения, тренды и прогнозы (2011–2016)» [Электронный ресурс] // Агропромышленный портал: [сайт]. [2012]. URL: <http://www.agrox.ru/mirovye-agronovosti/dohody-mirovogorynka-biocidov-k-2016-godu-uvlichitsja-do-9-4-mlrd-dol-ssha.html> (дата обращения: 19.12.2016).
8. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 454 с.

REFERENCES

1. Dolgova A. Rynok sredstv zashchity rastenii v mire i Rossii: tendentsii, dinamika, prognozy [Elektronnyi resurs] [The market of plant protection products in Russia and the world: trends, dynamics and forecasts [Electronic source]] // STUDENCHESKII NAUCHNYI FORUM 2015: [sait]. VII Mezhdunarodnaya studencheskaya elektronnaya nauchnaya konferentsiya [STUDENT RESEARCH FORUM 2015: [website]. The 7th International Student On-Line Scientific Conference]. URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/17573.pdf> (request date 15.12.2016).
2. Kochelyagin N. V 2015 godu rynek khimicheskikh sredstv zashchity rastenii mozhet sokratitsya na 17% [Elektronnyi resurs] [In 2015 the market of chemical plant protection

- could be reduced by 17% [Electronic source]]. URL: <http://www.agroinvestor.ru/technologies/article/22396-v-etom-godu-rynok-khimicheskikh-sredstv-zashchity-rasteniy-mozhet-sokratitsya-na-17> (request date 17.12.2016).
3. Kuleshov S.M., Mottaeva A.B. Osobennosti innovatsionno-investitsionnogo klimata regionov Rossii. [Peculiarities of innovation and investment climate of the Russian regions] *Naukovedenie: internet-zhurnal*. [The Study of Science: internet-journal]. 2014. Vol. 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/114EVN214.pdf> (request date 15.12.2016).
 4. Mottaeva A.B. Analiz ekonomicheskikh posledstviy sanktsii dlya regionov Rossii [Analysis of economic consequences of sanctions for Russia] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2015. no 6–3 (59–3, pp. 200–203).
 5. Mottaeva A.B., Mottaeva A.B. Vliyaniye ekonomicheskikh sanktsii na ekonomiku regional'nykh otraslei i predpriyatii rossiiskoi federatsii [The impact of economic sanctions on the economies of regional industries and enterprises of the Russian Federation] // *Nauchnoe obozrenie*. 2015, no 11, pp. 224–228.
 6. Mottaeva A.B., Mottaeva A.B. Formirovaniye i razvitiye innovatsionnoi sredy v Rossii [The formation and development of the innovative environment in Russia] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 1999, no 3, pp. 98–102.
 7. Na dnyakh vyshel otchet «Mirovoi rynek biotsidov: tipy, sfery primeneniya, trendy i prognozy (2011–2016)» [Elektronnyi resurs] [Recently released report “The Global market for biocides: types, scope, trends and forecasts (2011–2016)” [Electronic source]] // *Agropromyshlennyy portal: [site]*. [2012]. URL: <http://www.agrox.ru/mirovye-agronovosti/dohody-mirovogorynka-biocidov-k-2016-godu-uvelichitsya-do-9-4-mlrd-dol-ssha.html> (request date 19.12.2016).
 8. Porter M.E. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov / per. s angl [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / trans. from English]. M., Al'pina Publisher, 2011. 454 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Желтенков Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;
e-mail: al-jel@mail.ru

Прохватилев Алексей Михайлович – аспирант кафедры менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;
e-mail: alexprokh@gmail.com

Моттаева Асият Бахауовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций Московского государственного строительного университета;
e-mail: asya@front.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Alexander Zheltenkov – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration at Moscow Region State University;
e-mail: al-jel@mail.ru

Alexei Prokhvatilov – Postgraduate Student at the Department of Management and Public Administration of Moscow Region State University;
e-mail: alexprokh@gmail.com

Asiyat Mottaeva – Ph.D. in Economics, Associate Professor at the Department of Management and Innovations at Moscow State University of Civil Engineering;
e-mail: asya@front.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА

Желтенков А.В., Прохватилов А.М., Моттаева А.Б. Формирование стратегий импортозамещения отечественными предприятиями в условиях санкций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 40-47.

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-1-40-47

CORRECT REFERENCES

A. Zheltenkov, A. Prokhvatilov, A. Mottaeva Forming Import Substitution Strategies by Domestic Enterprises in Terms of Sanctions // Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economy, 2017, no. 1. pp. 40-47.

DOI: 10.18384/2310-6646-2017-1-40-47