

УДК 338.001.36

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

© 2012 г.

А.В. Куликова

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

kula_ch@mail.ru

Поступила в редакцию 11.11.2011

Представлен анализ конкуренции на российском рынке стальных труб, исследованы результаты деятельности отечественных и зарубежных производителей труб, проведен SWOT-анализ для ОАО «ВМЗ», представлены стратегические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия и трубной отрасли.

Ключевые слова: конкурентоспособность, изучение рынков, SWOT-анализ.

Развитие экономики страны зависит от состояния реального сектора экономики, конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий. Под конкурентоспособностью предприятия понимается свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Следовательно, конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу [1]. Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией, необходимо [2]: обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка; поднять потенциал конкурентной стратегии предприятия до уровня мировых производителей в данной отрасли.

Таким образом, разработка конкурентной стратегии развития предприятия является важным вопросом для промышленных предприятий. Выбор стратегии предприятия начинается с анализа конкурентной среды, который позволяет выявить основных конкурентов, степень конкуренции, успешность позиции предприятия на рынке, прогнозировать деятельность предприятия.

Проведем анализ конкурентной ситуации в трубной отрасли. В настоящее время металлургическая промышленность развивается значительными темпами, в том числе и трубная отрасль. Суммарное производство стальных труб в России в 2008 году составило 5.4 млн тонн, в 2009 году – 6.2 млн тонн (+15% к 2008 г), в 2010 г. – 9.2 млн тонн (+48% к 2009 г), в I квартале 2011 года – 2.56 млн тонн, или на 21.2% больше уровня января – марта 2010 года [3].

Увеличение производства стальных труб прежде всего связано с ростом емкости отечественного рынка этой продукции. Стальные трубы применяются для строительства магистральных трубопроводов различного назначения, для обустройства нефтяных и газовых месторождений, внутрипромысловых трубопроводов, нефтепроводов и газопроводов до точки врезки в магистральные нефтепроводы и газопроводы, а также в строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве, промышленности и т.д. Российский рынок труб для магистральных трубопроводов характеризуется практически монополистическим положением ОАО «Газпром» и ОАО «Транснефть», контролирующих, соответственно, транспортировку газа и нефти на территории России и за ее пределы.

Растущий спрос на трубную продукцию удовлетворяют как отечественные, так и зарубежные производители, поэтому конкуренция на этом рынке значительна.

Среди отечественных трубных компаний наблюдается серьезная конкуренция. Можно выделить семь основных российских предприятий, производящих трубы (табл. 1).

На рынок труб нефтяного сортамента (для добычи нефти) в основном ориентированы Таганрогский металлургический завод (Тагмет), Северский трубный завод (СТЗ), Синарский трубный завод (СинТЗ), в общем объеме сбыта которых поставки нефтяникам превышают 70%. В основном эти заводы поставляют трубы для нефтедобычи (обсадные, насосно-компрессорные, бурильные), в меньшей степени – нефтепроводные.

Для Челябинского трубопрокатного (ЧТПЗ) и Выксунского металлургического (ВМЗ) заводов основным направлением являются поставки

Таблица 1

Основные производители труб в РФ 2008–2010 гг., тыс. тонн

Предприятие	Производственная мощность, млн тонн	Объем производства			Доля рынка, %		
		2008 г.	2009 г.	1-я половина 2010 г.	2008 г.	2009 г.	1-я половина 2010 г.
1. Выксунский металлургический завод	1500	342.0	737.1	327.7	13.1	19.9	17.2
2. Первоуральский НТЗ	1700	430.1	624.0	286.4	16.5	16.8	15.0
3. Волжский трубный завод	2200	404.3	464.8	284.4	15.5	12.5	14.9
4. Синарский трубный завод	420	340.9	378.0	271.4	13.1	10.2	14.2
5. Северский трубный завод	1030	273.8	556.2	225.2	10.5	15.0	11.8
6. Челябинский трубопрокатный завод	2470	459.6	629.0	272.5	17.6	17.0	14.3
7. Таганрогский металлургический завод	1250	360.7	320.0	240.5	13.8	8.6	12.6
ИТОГО	10570	2611.4	3709.3	1908.1	100.0	100.0	100.0

электросварных труб большого диаметра для магистральных нефте- и газопроводов и отводов, хотя определенную долю в сбыте этих предприятий занимают также трубы нефтяного сортамента.

Основной рынок сбыта Волжского трубного завода (ВТЗ) – нефтяные компании, однако стратегически важным для ВТЗ является и рынок труб большого диаметра (ТБД). Сегодня ВТЗ является единственным российским заводом, занятым этим перспективным производством.

Что касается еще одного завода «большой семерки» трубных предприятий, поделивших между собой этот рынок, – Первоуральского Новотрубного (ПНТЗ), то он ориентирован в основном на трубы общего назначения.

По результатам первой половины 2010 года Выксунский металлургический завод лидировал с долей рынка 17.2%. Однако другие предприятия отрасли имеют близкую долю рынка и уступают лидеру незначительно, да и зарубежные производители не отстают. В связи с этим важно постоянно улучшать конкурентоспособность предприятия.

Для выработки конкурентной стратегии Выксунского металлургического завода был проведен SWOT-анализ. Результаты исследования внутренней и внешней среды представлены в таблице 2.

В результате оценки влияния окружающей среды на Выксунский металлургический завод, была составлена SWOT-матрица (табл. 3).

По результатам исследования факторов окружающей среды были разработаны следующие стратегические решения, направленные на укрепление конкурентной позиции ОАО «ВМЗ»:

1. Расширение ассортимента продукции.

- Развитие производства труб по стандарту DNV-OS-F101 для подводных трубопроводов.

- Освоение производства труб для участия в проектах, реализуемых ОАО «Газпром», ОАО «АК «Транснефть», ОАО «НК «Роснефть» и другими газо- и нефтедобывающими компаниями

- Освоение производства толстостенных труб, новых видов покрытий.

- Освоение производства труб для применения в кислых средах по требованиям компании SHELL.

2. Повышение качества сервисного обслуживания для увеличения числа постоянных клиентов, за счет введения нового оборудования (послепродажный сервис).

На ОАО «ВМЗ» необходимо разработать и внедрить стандарты обслуживания, т.е. правила работы, обязательные для исполнения всеми сотрудниками. Это позволит гарантировать качество всех производимых операций, удовлетворять требования потребителей. Благодаря эффективной организации сервиса ОАО «ВМЗ» сможет осуществлять не только поддержку и развитие продаж товаров, но и формировать благоприятные доверительные отношения с потребителями, что создаст основу для продолжения взаимовыгодных коммерческих коммуникаций.

3. Увеличение торговой площади за счет подсобных помещений и приобретение своего склада.

4. Ведение рекламной деятельности в средствах массовой информации, с целью привлечения большего числа покупателей и укрепление имиджа завода.

Таблица 2

**Анализ сильных и слабых сторон, а также внешних угроз и возможностей
Выксунского металлургического завода**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Известность среди заводов-производителей как одного из крупнейших в РФ • Завоеванная доля рынка производства труб большого диаметра и железнодорожных колес • Близкое расположение к поставщикам основного сырья • Наличие на заводах отделов вариационного обеспечения и автоматизированной системы складского учета • Наличие высококвалифицированных специалистов на руководящих должностях • Возможность оказания услуг по доставке продукции клиенту • Способность варьирования упаковки при комплектации заказа • Близость к транспортным магистралям • Активная маркетинговая политика • Наличие источника финансирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Незавершенность формирования региональных представительств • Дефицит на заводах оборотных средств для закупки сырья и материалов • Устаревший ассортимент продукции в отношении как внутреннего, так и внешнего рынков • Физический износ около 70% основного и вспомогательного оборудования • Недостаток квалифицированного производственного и обслуживающего персонала в основных цехах • Отсутствие стабильной системы отчетности заводов по необходимым показателям • Узкий ассортимент продукции для зарубежных клиентов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Экономический рост в стране дает возможность роста доходов граждан и организаций, что, соответственно, повышает платежеспособность, т.е. спрос становится платежеспособным • Технический прогресс дает возможность развития продукта в соответствии с требованиями рынка, а также совершенствования экономичности технологий производства, что снижает себестоимость • Удержание лидерства в ценах привлекает основную массу клиентов, так как на существующем рынке метизов, низкая цена – ключевой фактор при принятии решения о покупке • Сотрудничество с конкурентами позволяет обмениваться технологическим опытом и не дает им повода создавать негативные отзывы о нас при общении с клиентами • Привлечение посредников позволяет привлечь их постоянных клиентов, расширив собственную базу клиентов, а также сократить складские расходы в региональных представительствах • Доверие аудитории к рекламе в СМИ способствует эффективному размещению в них информации для создания положительного имиджа компании и привлечения новых клиентов • Снижение цен на сырье понизит себестоимость продукции и даст возможность увеличить прибыльность 	<ul style="list-style-type: none"> • Нововведения конкурентов несут угрозу потери части клиентов и вызывают необходимость затрат на собственные нововведения • Понижение цен конкурентами привлечет значительную часть наших клиентов и для удержания рыночной доли появится необходимость внепланово понижать цены • Неудовлетворенность клиентов вызовет необходимость реструктуризации и технического перевооружения предприятий компании • Ухудшение социально-политической ситуации может негативно отразиться на развитии промышленности, сократится потребность в метизах, а также платежеспособный спрос • Военные конфликты могут создать кризис в экономике • Повышение цен на сырье сократит прибыльность и вызовет необходимость повышать цены • Потеря клиентов из-за перебоев в транспорте и связи • Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств РФ • Нестабильность курса евро и доллара может снизить прибыльность экспортных контрактов

Итак, корректируя стратегию предприятия в соответствии с изменяющимися условиями рынка, фирма может удерживать свои позиции на рынке, т.е. быть конкурентоспособной.

Однако конкуренция на рынке трубной продукции весьма серьезная не только среди отечественных производителей, но и среди зарубежных компаний. В 2010 году импорт труб составил 1.1 млн тонн, т.е. рост по сравнению с 2009 г. составил 140%. Наибольший рост пришелся на производство труб большого диаметра (ТБД) – в 7.6 раза. Наряду с увеличением импорта в на-

туральном выражении в 2010 году наблюдался также рост его доли [4].

Около семидесяти стран осуществляют поставки труб в Россию, причем в 2010 году 95% всего объема экспортировали десять крупнейших производителей (табл. 4).

В 2010 году по сравнению с 2009 годом экспорт Украины увеличился на 64% (за последние четыре года сократился на 27.3%). Германия за 2010 год увеличила поставки на 337.5% (за последние четыре года поставки увеличились на 21%). Еще одним крупным экспортером труб

Таблица 3

Матрица SWOT для ОАО «ВМЗ»

Характеристики внешней и внутренней среды	Возможности	Угрозы
	Сильные стороны <ul style="list-style-type: none"> • Известность и репутация в данной сфере • Широкий ассортимент • Хорошее сервисное обслуживание • Высокое качество продукции, подтвержденное сертификатами качества • Постоянные поставщики 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Небольшое число конкурентов ◆ Психологический фактор покупателей <ol style="list-style-type: none"> 1. Ведение жесткой ценовой борьбы с конкурентами 2. Ведение рекламной деятельности в средствах массовой информации, с целью привлечения большего числа покупателей
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение качества сервисного обслуживания для увеличения числа постоянных клиентов за счет введения нового оборудования (послепродажный сервис) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение торговой площади за счет подсобных помещений и приобретение своего склада 2. Использование на некоторый срок демпинговых цен для привлечения новых покупателей

Таблица 4

Экспортеры труб в РФ, тыс. тонн

Страна	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2010 г. к 2009 г., %	2010 г. к 2007 г., %
1. Украина	800.6	524.8	354.9	582.2	164.0	72.7
2. Германия	154.4	1.2	42.7	186.8	437.5	121.0
3. Китай	217.5	192.9	41.6	129.8	312.0	59.7
4. Япония	56	32.7	16.9	38.3	226.6	68.4
5. Южная Корея	3.8	1.8	1	31.6	3160.0	831.6
6. Азербайджан	17.1	15.8	1.2	27.3	2275.0	159.6
7. Казахстан	0.5	1.3	21.2	25	117.9	5000.0
8. Италия	21.5	17.9	13.7	11.8	86.1	54.9
9. Аргентина	10.4	6.9	10.2	7.1	69.6	68.3
10. Австрия	13.6	9.5	7.2	6.9	95.8	50.7

является Китай, который увеличил реализацию труб в России за 2010 год на 212% (за последние четыре года уменьшил на 40.3%).

Украина сохраняет за собой ведущую роль в импорте (доля рынка – 52%). Доля Германии в импорте труб составляет 17%, доля Китая – 12%. Таким образом, зарубежные производители активно осваивают российский рынок труб.

Как видим, конкуренты весьма сильны, и, скорее всего, они и дальше будут теснить российских производителей, что неблагоприятно скажется на конкурентоспособности отечественной трубной отрасли. Рост импорта труб большого диаметра способен снизить инвестиции в развитие российских предприятий, что не позволит в дальнейшем применять новейшие технологии. Для укрепления позиций отечественных производителей на рынке трубной продукции предлагаются следующие рекомендации:

- привлечение новых инвестиций в модернизацию производства;
- внедрение инноваций;

– производство новых видов труб, соответствующих запросам для осуществления стратегических проектов «Газпрома» и «Транснефти» и других предприятий нефтегазовой отрасли;

– предложение потребителям более выгодных цен;

– протекционистские меры со стороны государства, включающие внедрение импортной пошлины на трубы большого диаметра.

Таким образом, проводя мониторинг окружающей среды, промышленные предприятия могут быстро реагировать на изменения рынка, выбирать успешные стратегии развития и быть конкурентоспособными.

Список литературы

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. М.: Эксмо, 2004.
2. Калинин Н.Г., Попов В.В. Совершенствование системы отраслевого управления. М.: МГУ, 2005. 144 с.
3. URL: <http://www.actions.perm.ru/news>
4. URL: <http://www.ogj.ru>

WAYS TO IMPROVE COMPETITIVENESS OF DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES*A.V. Kulikova*

The paper presents an analysis of competition in the Russian market of steel pipes. We study the performance of domestic and foreign manufacturers of pipes, conduct a SWOT analysis for JSC VMZ, and present some policy recommendations to improve the competitiveness of pipe industry enterprises.

Keywords: competitiveness, market research, SWOT analysis.