

*Магистр MBA, соискатель кафедры экономики и управления УО «Белорусский государственный экономический университет»
первый заместитель директора ОАО «Завод Спецавтоматика», Минск, Беларусь, e-mail: sspa77@mail.ru*

Аннотация

Рассматриваются проблемы организации деятельности предприятий сектора электронной индустрии. Делается акцент на обеспечение их конкурентоспособности в условиях антивирусных мероприятий в ковидный период, а также в условиях воздействия экономических санкций. Анализируется деятельность предприятий, работающих на рынке производства оборудования, обеспечивающего пожарную безопасность физических и юридических лиц. Приводятся данные о распределении долей рынка в различных сегментах между основными производителями и поставщиками противопожарного оборудования в Республике Беларусь. Предлагается стратегия функционирования белорусских предприятий в условиях возрастания конкуренции со стороны зарубежных производителей оборудования обеспечивающего пожарную безопасность.

Ключевые слова: коронавирус, безопасность, электронные компоненты, конкуренция, антикризисные меры, стратегия, производители.

ORGANIZATION OF ACTIVITIES AND INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC AND SANCTIONS

S. A. Hurynovich

Abstract

The problems of organizing the activities of enterprises in the electronic industry sector are considered. Emphasis is placed on ensuring their competitiveness in the context of anti-virus measures during the covid period, as well as under the impact of economic sanctions. The activity of enterprises operating in the market for the production of equipment that ensures fire safety of individuals and legal entities is analyzed. Data are given on the distribution of market shares in various segments between the main manufacturers and suppliers of fire fighting equipment in the Republic of Belarus. A strategy for the functioning of Belarusian enterprises in the face of increasing competition from foreign manufacturers of fire safety equipment is proposed.

Keywords: coronavirus, security, electronic components, competition, anti-crisis measures, strategy, manufacturers.

Введение

В связи с пандемией коронавируса во всем мире возникли трудности управления всеми сферами бизнеса. Сфера промышленности и реального производства оказалась особенно уязвимой в сложившейся ситуации. Главная причина состоит в том, что основная часть сотрудников в секторе занята непосредственно на производстве и работу невозможно выполнять удаленно. Кроме того, учитывая специфику отрасли, не всегда в принципе возможно обеспечить социальное дистанцирование на рабочих местах на производственных предприятиях, складах, в логистике и т. д. В секторе электроники компании-производители начали сокращать производственные операции и отложили выпуск новой продукции из-за разорванных цепочек поставок, поскольку на долю Китая, эпицентра эпидемии, приходится около 85 % от общей стоимости производимых компонентов, используемых в электронных устройствах. При производстве пожарных извещателей и оповещателей также используются чипы и различные электронные компоненты, производимые в Китае, соответственно и в этой области возникли существенные проблемы с выпуском продукции.

Также санкции иностранных государств, таких как страны Евросоюза и США, оказали существенное отрицательное воздействие на поставку электронных компонентов в нашу страну. Нарушены практически все имеющиеся логистические цепочки поставок, и возникла необходимость срочного поиска иных альтернативных путей приобретения электронной и прочей продукции, используемой в различных производственных процессах в Республике Беларусь.

Пожарная безопасность в Республике Беларусь

Область пожарной безопасности является одним из самых ответственных направлений, так как призвана обеспечивать безопасность физических и юридических лиц, а также сохранность их имущества. В связи с этим к данному направлению деятельности в нашей стране, а также во всем мире, предъявляются повышенные требования. В Республике Беларусь данное направление подлежит обязательному лицензированию, а продукция, которая выпускается для установки на всех объектах, подлежит обязательной сертификации, которой предшествует целый ряд испытаний в различных направлениях.

В связи с такими повышенными требованиями в нашей стране существует небольшое количество организаций, производящих противопожарную продукцию.

К основным видам противопожарной продукции относят следующее: приборы приемно-контрольные, извещатели пожарные дымовые (аналоговые или адресные), автономные, тепловые, оповещатели пожарные световые и звуковые. В зависимости от норм объекты оснащаются дымовыми аналоговыми или адресными пожарными извещателями, тепловыми и автономными пожарными извещателями.

В настоящий момент рынок Республики Беларусь в части выпуска адресных пожарных извещателей поделен между двумя организациями ООО «Ровалент» и ООО «Болид» в соотношении 15 к 85. Это объясняется тем, что данный тип продукции имеет высокую стоимость и его производство очень материалоёмко. Кроме того, для разработки данного продукта необходимы большие финансовые вложения.

Если же рассматривать рынок Республики Беларусь в части его оснащения тепловыми, аналоговыми пожарными и автономными извещателями, то следует заметить, что объем данного сегмента противопожарного оборудования составляет около 50 % от общего количества противопожарной продукции.

Производителями данного продукта у нас в стране одновременно являются ОАО «Завод Спецавтоматика», ООО «Технозащита», ЗАО «Фармтехсервис» и РГО «БДПО». Кроме того, дымовые извещатели к нам в страну ввозит российская группа компаний «Рубеж».

Рассмотрим кратко каждое предприятие, их продукт и долю каждого предприятия на рынке продукции в Республике Беларусь.

ОАО «Завод Спецавтоматика» основан в 1974 г. и уже более 40 лет является ведущим предприятием нашей страны по разработке, производству и техническому обслуживанию технических средств автоматической пожарной и охранной сигнализации. Выпускает дымовые аналоговые, автономные и тепловые пожарные извещатели [1].

ООО «Технозащита». Фирма основана в 2003 году и специализируется на разработке и массовом производстве средств пожарной автоматики, а также систем пожарной сигнализации и оповещения о пожаре. Выпускает автономные пожарные извещатели [3].

ЗАО «Фармтехсервис» было основано 1995 году как предприятие, занимающееся разработкой и производством технических средств противопожарной и охранной автоматики. Выпускает дымовые пожарные извещатели [2].

Группа компаний «Рубеж» является российской компанией, которая поставляет на рынок Республики Беларусь дымовые пожарные извещатели.

РГОО «БДПО» образовано в 1956 году. Выпускает автономные пожарные извещатели, а также как ОАО «Завод Спецавтоматика», занимается монтажными работами и проводит техническое обслуживание уже смонтированных систем [4].

Проведена экспертная оценка предприятий-конкурентов Республики Беларусь. По каждому из составляющих направлений деятельности на рынке дана оценка по пятибалльной шкале и полученные результаты приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение предприятий-конкурентов по изготовлению противопожарного оборудования

Показатель	ОАО «Завод Спецавтоматика»	ООО «Технозащита»	ОДО «Фарм-техсервис»	РГОО «БДПО»
Качество обслуживания	4	3	4	4
Ассортимент продукции и услуг	5	5	3	5
Близость к потребителю	4	4	2	5
Качество продукции	5	4	4	4
Уровень цен	4	4	4	4
Итого	22	20	17	22

Примечание – Источник: разработка на основе экспертных оценок

Как видно из данных таблицы 1, ОАО «Завод Спецавтоматика» по своим показателям идет наравне с таким крупным предприятием, как РГОО «БДПО», который имеет очень развитую сеть по всей республике.

Далее рассмотрим долю рынка по продажам каждого предприятия по выпускаемому виду продукции. Начнем с дымового пожарного извещателя (рисунок 1).

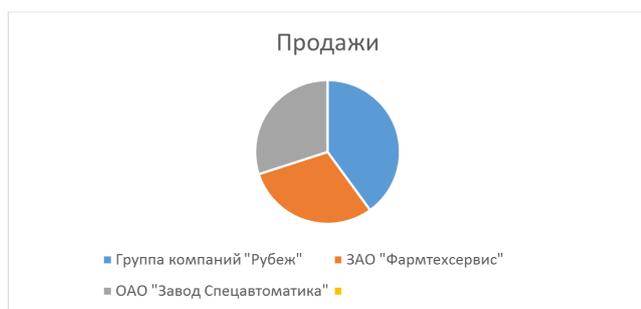


Рисунок 1 – Доли рынка по продажам дымового пожарного извещателя

Как видно из рисунка 1, большую долю рынка в реализации данного продукта занимает группа компаний «Рубеж». Оставшуюся часть делят поровну между собой ОАО «Завод Спецавтоматика» и ЗАО «Фармтехсервис».

Рынок реализации автономного пожарного извещателя нам представлен следующим образом (рисунок 2).

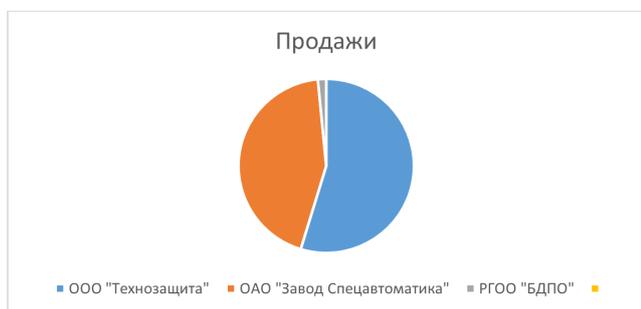


Рисунок 2 – Доли рынка по продажам автономного пожарного извещателя

Как видно из рисунка 2, лидирующую роль в реализации автономных пожарных извещателей занимает ООО «Технозащита». ОАО «Завод Спецавтоматика» также занимает большой сегмент рынка, а вот РГОО «БДПО» на этом рынке имеет незначительные позиции.

И последним мы рассмотрим рынок реализации тепловых пожарных извещателей, который представлен на рисунке 3.

Из рисунка 3 мы видим, что при реализации теплового пожарного извещателя лидирующую роль занимает ОАО «Завод Спецавтоматика».

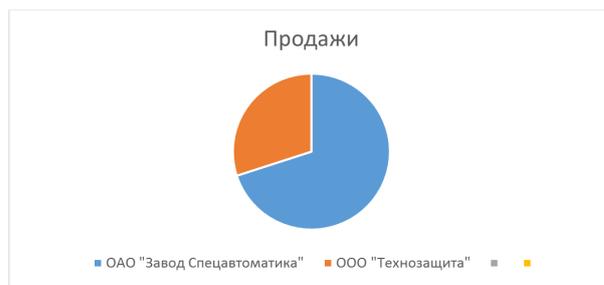


Рисунок 3 – Доли рынка по продажам теплового пожарного извещателя

До недавнего времени рынок реализации пожарных извещателей на территории Республики Беларусь был представлен только белорусскими компаниями. Однако после вступления в действие технического регламента Евразийского экономического союза «О требованиях к средствам обеспечения пожарной безопасности и пожаротушения» (ТР ЕАЭС 043/2017), который вступил в действие в 2020 году, появилась такой сильный игрок, как группа компаний «Рубеж», которая стремительно завоевывает рынок нашей страны [5]. Основным фактором такого «захвата» рынка является относительно недорогая стоимость продаваемой продукции. Данная организация является крупнейшей в своем сегменте на территории Российской Федерации, имеет большие производственные мощности и количество выпускаемой ею продукцией в несколько раз превышает количество, выпускаемое всеми белорусскими производителями. Это и повлияло на стремительный вход данной компании на белорусский рынок. Однако стоит отметить тот фактор, что белорусские производители выпускают более качественный товар, выполненный из более качественной пластмассы, и используют более дорогие электронные компоненты.

Следует сказать, что в ковидных условиях большинство субъектов хозяйствования, приобретающих противопожарную продукцию, оказались ограниченными в финансовом плане и в этот период предпочитают покупать более дешевую продукцию, которая соответствует минимальным техническим требованиям. Именно в этот период вхождение группы компаний «Рубеж» на наш рынок оказалось наиболее успешным.

Как же быть белорусским производителям в данных условиях и какие необходимо предпринять меры для уменьшения себестоимости продукции и удержания своей позиции на рынке в сложных условиях пандемии.

В сложившейся ситуации может произойти так, что в случае вытеснения предприятия с рынка или существенного уменьшения объема продаж предприятие окажется в кризисной ситуации. Станет невыгодно производить продукцию, так как при уменьшении ее производства себестоимость единицы будет только возрастать. В данном случае организация будет вынуждена свернуть свое производство и прекратить деятельность. Во избежание наступления таких последствий организация уже на данном этапе обязана разработать и ввести в действие пакет антикризисных мер, стабилизирующий ее деятельность и не позволяющий ее уходу с занимаемой ниши на рынке. В более долгой перспективе необходимо разработать такие мероприятия, которые позволят вытеснить с рынка конкурентов или существенно уменьшить их долю.

Некоторые направления предпринимаемых мер, которые переросли в антикризисную стратегию, рассмотрим на примере деятельности ОАО «Завод Спецавтоматика».

В своей деятельности предприятие использует элементы диверсификации как важную составляющую концепции, о чем можно судить из показанных выше рисунков. Видно, что предприятие присутствует в той или иной доле реализации продукции во всех рассматриваемых сегментах на рынке:

- 30 % дымовой извещатель;
- 40 % автономный извещатель;
- 70 % тепловой извещатель.

Использование диверсификации неоднократно показывало свое практическое подтверждение как в части изменения объема продаж в определенном сегменте рынка, так и в части реагирования на изменения законодательства в области пожарной безопасности, когда возникала необходимость массового производства одного из видов продукции. За счет этого деятельность предприятия всегда была прибыльной и подвергалась своевременной корректировке для недопущения развития кризисной ситуации.

Около пяти лет назад ОАО «Завод Спецавтоматика» занимало лидирующую роль по продажам всех извещателей на территории

Республики Беларусь. Но именно в тот период организационно-конкуренты и расширили сферу своего влияния на данном рынке. Это было связано с приобретением организациями нового оборудования и сокращением сотрудников, что снизило издержки и уменьшило себестоимость продукции. В связи с этим руководством завода был сделан анализ сложившейся ситуации и начали предприниматься определенные компенсирующие антикризисные меры.

В состав всех извещателей, производимых предприятием, входят импортные компоненты, начиная с пластмассы и заканчивая электронными комплектующими. Ранее все это приобреталось в Республике Беларусь у крупных оптовых компаний. В имеющихся условиях это оказалось неприемлемым, так как существенно увеличивало себестоимость продукции и делало ее неконкурентоспособной. В этой связи была разработана и применена на практике стратегия издержек в части контроля и изменения прямых и косвенных расходов при производстве продукции. Уменьшены расходы, связанные с приобретением сырья, материалов, товаров и иных материально-производственных запасов. Кроме того, применена такая составляющая стратегии, как внедрение эффективного и недорогостоящего оборудования и современных технологий.

На практике это выглядело следующим образом.

Был заключен ряд контрактов с российскими поставщиками на приобретение электронных компонентов, что снизило их закупочную цену. Также частично был обновлен парк технологического и пресового оборудования, что позволило существенно уменьшить затраты на производство продукции и увеличить ее выпуск.

Все эти меры позволили остановить падение продаж и зафиксировать свою долю в общем объеме рынка.

Все это способствует дальнейшей работоспособности предприятия, однако необходимо было предпринимать и дальнейшие действия для увеличения своей доли на рынке.

Как было сказано ранее, группа компаний «Рубеж» смогла войти на рынок только благодаря своей стоимости на продукцию из-за ее более низкого качества, которое, однако, соответствует техническим параметрам, а также возможности большого производства. Остальные рассматриваемые организации-производители имеют примерно одинаковое качество.

В таких условиях ОАО «Завод Спецавтоматика» необходимо разработать стратегию развития, то есть определить совокупность способов и действий, направленных на достижение поставленных целей и воплощение задач. Это план, рассчитанный на продолжительный период времени, без детализации этапов, приемов и тактических действий.

Данная стратегия должна была при имеющейся стоимости продукции ее существенно снизить и сделать более конкурентоспособной и соответственно продаваемой. Для уменьшения себестоимости продукции было принято решение о налаживании деловых отношений с китайскими партнерами по поставке электронных компонентов.

Китай находится в центре многих мировых производственно-сбытовых сетей в качестве одного из основных производителей продуктов с высокой добавленной стоимостью и их компонентов, крупного потребителя мировых сырьевых и промышленных товаров, а также крупного рынка потребительских товаров. Карантинные меры в 2020–2021 годах привели к падению промышленного производства в стране на 13,5 %, уменьшению импорта на 4 % в долларовом эквиваленте, а экспорта – на 17 % по сравнению с предыдущим годом. В сложившихся условиях у большинства организаций-производителей электронных компонентов возникли сложности с производством, что существенно отразилось на отпускной цене. Произошел резкий скачок цен. Это незамедлительно отразилось на конечной стоимости товара. Некоторые производители в Беларуси имели запас комплектующих и за счет этого удержались на рынке.

У ОАО «Завод Спецавтоматика» также имелся небольшой запас, однако он израсходовался, и комплектующие также пришлось покупать уже по более новым высоким ценам.

В ходе работы с поставщиками из Китая было получено понимание такого факта, что при одновременном заказе и оплате крупной партии (китайские поставщики без предоплаты не работают) можно существенно снизить стоимость электронных компонентов. Рассматривался вопрос о приобретении годового объема комплектующих.

Был, конечно, риск, что продукция может не попасть в Республику Беларусь, а денежные средства не дойти до своего адресата. Кроме того, существенные опасения вызывал и тот факт, что в Китае, как и во всем мире, присутствуют недобросовестные продавцы, которые могут поставить продукт ненадлежащего качества, который вернуть будет невозможно. При приобретении большой партии это могло привести к катастрофе, остановке деятельности предприятия и как следствие – к банкротству. На начальном этапе это останавливало руководство. Однако,

была проделана большая работа по поиску добросовестных поставщиков и принято решение о покупке большой партии комплектующих.

Для реализации данного плана были необходимы большие денежные средства (речь идет о нескольких сотнях тысяч долларов). Наблюдательный совет предприятия решил частично использовать свои оборотные средства, а также был получен кредит в банке с возможностью его поэтапного погашения. Как залог для банка были оформлены основные средства в виде производственных помещений и ликвидного дорогостоящего оборудования.

Также была детально разработана логистическая цепочка доставки, которая осуществлялась морским транспортом вместо железнодорожного. Это, конечно, существенно увеличило время доставки, однако значительно снизило стоимость логистики.

Совокупность таких действий в рамках реализации составляющих стратегии развития предприятия привела к тому, что на данный момент в пользовании ОАО «Завод Спецавтоматика» имеется годовой запас электронных компонентов по цене намного ниже, чем у конкурентов, что существенно повлияет на передел рынка реализации пожарных извещателей в Республике Беларусь.

Кроме того, принята дополнительная мера по снижению себестоимости продукции – это внесение изменений в процесс литья пластмассы. Предприятием приобретены новые литейные машины с электронным программированием, а вместо девяти человек-операторов средней квалификации – в данный момент работают четыре человека более высокой квалификации в две смены. Это позволило получать литье более высокого качества без брака и его переработки, а также снизило издержки по выплате заработной платы сотрудникам.

Также в рамках реализации стратегии развития в настоящий момент разрабатываются новые автономные и дымовые пожарные извещатели, которые по техническим параметрам превосходят продукцию конкурентов.

Заключение

Несмотря на сложности в изготовлении и приобретении электронных компонентов, вызванные ковид и его последствиями, а также экономическими санкциями, производственная деятельность предприятий Республики Беларусь имеет все предпосылки для успешного продолжения. В возникших условиях и в зависимости от принимаемых руководством антикризисных решений у более сильных и грамотных игроков в области пожарной безопасности есть все шансы вытеснить более слабых и захватить их долю рынка.

На рынке Беларуси появились зарубежные, прежде всего, российские производители противопожарного оборудования с более низкими ценами, чем белорусские аналоги. Их преимущество обусловлено значительно большими объемами производства и, как следствие, более низкой себестоимостью изделий. Поэтому для успешной конкуренции с новыми игроками на отечественном рынке противопожарного оборудования белорусским предприятиям, работающим в этой сфере, необходимо искать новые организационные формы сотрудничества, например, создание профильного концерна или как минимум профессиональных ассоциаций.

Список цитированных источников

1. Официальный сайт ОАО «Завод Спецавтоматика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://specavtomatika.by>. – Дата доступа: 25.10.2022.
2. Официальный сайт ЗАО «Фармтехсервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://farm.by>. – Дата доступа: 01.11.2022.
3. Официальный сайт ООО «Технозащита» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tz.by>. – Дата доступа: 02.11.2022.
4. Официальный сайт РГОО «БДПО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bdpo.by>. – Дата доступа: 05.11.2022.
5. Официальный сайт группы компаний «Рубеж» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rubezh.ru>. – Дата доступа: 12.11.2022.

References

1. Oficial'nyj sajt ОАО «Zavod Specavtomatika» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://specavtomatika.by>. – Data dostupa: 25.10.2022.
2. Oficial'nyj sajt ЗАО «Farmtekhservis» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://farm.by>. – Data dostupa: 01.11.2022.
3. Oficial'nyj sajt ООО «Tekhnoszashchita» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://tz.by>. – Data dostupa: 02.11.2022.
4. Oficial'nyj sajt РГОО «БДПО» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://bdpo.by>. – Data dostupa: 05.11.2022.
5. Oficial'nyj sajt gruppy kompanij «Rubezh» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://rubezh.ru>. – Data dostupa: 12.11.2022.

12.11.2022, 10.02.2023,
19.02.2023