

## Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий судостроительной отрасли

**И.С. Астафурова,**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Бухгалтерского учёта и аудита», Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (690014, Россия, г. Владивосток, ул. Гоголя, 41; e-mail: Irina.Astafurova@vvsu.ru )

*Аннотация. Актуализация процесса формирования методических подходов к оценке конкурентоспособности судостроительных предприятий с использованием точного функционального инструментария для российских и зарубежных конкурентов – основа возрождения и развития судостроения на Дальнем Востоке. Сделан вывод о том, что к настоящему времени в России не существует единой методики оценки конкурентоспособности судостроительного предприятия, предполагающей сравнение с зарубежными конкурентами. Каждый из представленных методов может применяться в качестве оценки конкурентоспособности предприятий судостроительной отрасли.*

*Abstract. Actualization of the formation of methodologies for assessing the competitiveness of shipbuilding enterprises using precise functional tools for Russian and foreign competitors - the basis of the revival and development of shipbuilding in the Far East. The output that so far in Russia there is no the uniform technique of an assessment of competitiveness of the ship-building enterprise assuming comparing with foreign competitors is drawn. Each of the provided methods can be applied as an assessment of competitiveness of the enterprises of ship-building branch.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность, ключевые показатели, стратегический менеджмент, кластер, консорциум, судостроение, строительство судовых верфей.*

*Keywords: competitiveness, key performance indicators, strategic management, cluster, consortium, shipbuilding, construction shipyards.*

В настоящее время перед любым предприятием, работающим в условиях российского рынка, стоит лишь одна по-настоящему серьезная проблема — это проблема его выживания, обеспечения непрерывного развития, повышения конкурентоспособности. Можно согласиться с современными политиками, утверждающими, что «в отношении промышленной политики России нет пока стратегической ясности», и сегодня используются лишь «отдельные системные инструменты» поддержки [1].

Прогрессивные российские руководители понимают, что стратегический менеджмент и стратегическое планирование являются инструментом и средством для того, чтобы сделать свое предприятие более успешным, при этом многие столкнулись с тем, что система стратегического управления, которую они пытались выстроить, не работает. Более того, система для поддержания требует больших ресурсов (человеческих, временных, финансовых и т.д.), тем не менее, ожидаемого эффекта компании не получают.

Предпринимаемые в последние годы попытки формирования стратегий и стратегических планов развития для Приморского края и г.Владивостока позволяют актуализировать тему стратегического планирования развития в судостроении, как определенного инструмента для повышения конкурентоспособности предприятий судостроения. Это в свою очередь даёт посыл для разработки практически значимых подходов

к оценке конкурентоспособности в показателях, сопоставимых с показателями зарубежных конкурентов, и тем самым способствовать возрождению и развитию судостроения на Дальнем Востоке.

В современных условиях рыночной экономики повышение конкурентоспособности является одной из основных целей любого хозяйствующего субъекта, в том числе и судостроительного предприятия, поскольку именно от уровня конкурентоспособности зависит финансовое благополучие организации. По прогнозам большинства мировых аналитических институтов, двигателем мирового экономического роста будут страны Азиатско-Тихоокеанского региона. В условиях этого сценария экономический рост стран АТР создает для дальневосточных российских регионов несколько возможностей, среди которых можно выделить задачи использования высоких технологий и активное участие России в едином экономическом азиатском пространстве. В соответствии со «Стратегией развития Приморского края до 2025 г.» стратегической целью развития морехозяйственного комплекса Приморского края является развитие рыбохозяйственного кластера [2].

В программе «Развитие судостроения на 2013–2030 годы» [3] предусматривается решение задач для предприятий судостроения, которые можно сформулировать следующим образом:

- Создание кластеров, консорциумов, центров, объединяющих интересы науки и бизнеса в достижении цели повышения конкурентоспособности судостроительных предприятий;

- Формирование планов преобразований судостроительных предприятий Дальнего Востока на основе реальных процессов;

- Формирование банка ресурсов (технологических, научных, кадровых, финансовых и пр.), позволяющих решать и отслеживать достижение планов преобразований судоремонтных предприятий Дальнего Востока;

- Обеспечение гарантий в достижении планов преобразований судостроительных предприятий Дальнего Востока, повышении эффективности работы отрасли и инвестиционной привлекательности отечественного судостроения.

Практически полное прекращение государственной финансовой поддержки судоремонта и судостроения в недавнем прошлом, выразилось в значительном сокращении производственной деятельности судостроительных предприятий, что привело к утрате Россией определенных позиций в экономической безопасности и лидирующих позиций гражданского флота на Дальнем Востоке. Рост значимости Азиатско-Тихоокеанского региона в мировой экономике, объемы его ресурсов (финансовых, сырьевых, энергетических и т.д.), географическое расположение Приморского края и его экономический потенциал, а также нарождающиеся интеграционные тенденции в Северо-Восточной Азии вызывают главный стратегический интерес не только российского бизнеса и российских капиталов, но и иностранных инвесторов.

Сегодня приоритетными направлениями развития в Приморском крае являются транспортировка и переработка углеводородного сырья, транспортное направление, судостроение, машиностроение, энергетика, развитие малой авиации, малый бизнес. Среди проектов по указанным направлениям – строительство судовой верфей, нефтехимического комплекса, завода по производству полимерно-композиционных материалов, особой экономической рекреационной зоны, игровой зоны и многие другие [4].

Важнейшим условием управления конкурентоспособностью предприятий регионального уровня на рынке судостроения является использование методики оценки уровня конкурентоспособности в деятельности предприятия при функционировании на отдельно взятом сегменте рынка и создание структуры, формирующей планы повышения конкурентоспособности и осуществляющей их реализацию [5]. В соответствии с обозначенной задачей очень важным аспектом участия инвесторов в реализации планов стратегических преобразований в судостроении Дальнего Востока является качественная и достоверная оценка конкурентоспособности предприятий

по выбранным сопоставимым методикам системы ключевых показателей.

Очевидно, что должны быть определены критерии и направления повышения конкурентоспособности предприятий судостроительной отрасли, т.е. с учетом отраслевых особенностей. Конкурентоспособность предприятия судостроения – свойство, имеющее два направления:

- это реальная и потенциальная степень удовлетворения предприятиями потребителей продукции судостроения;

- способность выдерживать конкуренцию предприятий с предприятиями других стран.

В современной России в условиях развития рыночных отношений следует применять мировой теоретический и практический опыт ведения конкурентной борьбы. К сожалению, подавляющее большинство отечественных предприятий судостроения не готовы к активному ведению конкурентной борьбы с зарубежными компаниями не только на мировом, но и на внутрироссийском рынке.

Наиболее полной оценкой конкурентоспособности можно назвать оценку, предлагаемую Фатхутдиновым Р.А. [6] по четырем основным группам показателей:

- 1) преимущества во внешней среде (макросреда, инфраструктура региона, микросреда);

- 2) преимущества во внутренней среде (технологии, организация процессов, ресурсы);

- 3) преимущества в качестве и ресурсоемкости выпускаемых товаров, новшества (товары, новшества, услуги);

- 4) преимущества рынков (по объему рынков, по количеству конкурентов, по оперативности и надежности финансовых операций, по безопасности торговли).

Несмотря на большое количество научных разработок отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления конкурентоспособностью, многие аспекты данной проблемы не учитывают отраслевых особенностей и недостаточно изучены. Из этого следует, что возникает необходимость выбора наиболее точного, функционального инструментария для оценки конкурентоспособности судостроительного предприятия. Это подтверждает актуальность изучения конкурентоспособности, поиска наиболее точного и функционального инструментария ее оценки и эффективных механизмов ее повышения в условиях деятельности судостроительного предприятия.

Обозначенные позиции требуют разработки методик для качественных и количественных показателей отдельно. Кроме этого можно выделить три подхода к оценке конкурентоспособности: подход со стороны производителя, со стороны потребителя и комплексный подход.

Методы оценки показателей для анализа конкурентоспособности основываются на следующих расчетах: анализ динамики (изменений во времени), сравнение с экстремальными (по-

роговыми) значениями ключевых показателей, расчет индексов для мультипликативной модели, связывающей результат и факторы, на него влияющие. Особое место в этом перечне занимают индексы, так как позволяют сравнивать несопоставимые непосредственно показатели, отражающие отдельные аспекты конкурентоспособности и объединяя их в агрегированный показатель.

Классически основные этапы оценки и анализа конкурентоспособности предприятия представлены как:

1. Определение круга основных конкурентов (совместно с заказчиком).
2. Запрос и получение из органов статистики основных экономических показателей конкурентов.
3. Математическая обработка полученных данных.
4. Аналитическая интерпретация полученных результатов.
5. Подготовка заключения об уровне конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Получение информации на втором этапе может быть затруднительной процедурой для российских конкурентов, а для зарубежных и невозможной. На основе такого подхода можно сделать предложение о формировании системы сопоставимых показателей конкурентоспособности. В условиях рыночной экономики, когда возможность дальнейшего развития предприятия непосредственно зависит от осуществления

эффективной хозяйственной деятельности, приоритетным направлением является управление его конкурентоспособностью посредством постоянного анализа и оценки. Рассмотрим методические подходы к оценке конкурентоспособности судостроительного предприятия в определенной последовательности:

- Формирование системы количественных и качественных показателей конкурентоспособности судостроительного предприятия и выбор методики для их оценки;
- Определение уровня конкурентоспособности как интегрального показателя на настоящий момент времени;
- Выявление сложившихся тенденций и закономерностей;
- Выявление «узких» мест и резервов для повышения конкурентоспособности.

Последовательность процесса оценки конкурентоспособности с использованием основных бизнес-процессов, происходящих на судостроительном предприятии, можно представить определённой схемой, обеспечивающей сравнение с конкурентами.

Так как основная задача реализации стратегических планов преобразований в судоремонте Дальнего Востока России – повышение конкурентоспособности в сравнении не только с российскими, но и зарубежными верфями, то объективным является подход, базирующийся на сопоставимости показателей конкурентоспособности для таких сравнений.



Рис. 1. Последовательность шагов в оценке конкурентоспособности.

Последовательность процесса оценки конкурентоспособности, представленная на рисунке 1, позволяет осуществить системный подход и обеспечить сравнимость с зарубежными конкурентами. Внутренние конкурентные пре-

имущества, определяющие рыночные позиции хозяйствующего субъекта, предлагается сгруппировать по шести наиболее значимым аспектам с учетом отраслевых особенностей судострои-

тельных предприятий и их географического расположения [7]:

1. конкурентоспособность судов, построенных на российских верфях;
2. финансовое состояние судостроительного предприятия;
3. эффективность маркетинговой деятельности;
4. рентабельность продаж;
5. имидж (марочный капитал) предприятия;
6. эффективность менеджмента.

Нетрудно увидеть, что такой подход чрезвычайно трудоемкий, требует определенных действий для оптимизации оценки конкурентоспособности предприятия судостроения и не учитывает особенностей зарубежных конкурентов. Это означает необходимость определенных дополнений и формирование системы показателей, удовлетворяющих запросам пользователей и экспертов.

Используя опыт российских исследователей, можно предложить интегральный показатель по уровню производства для предприятия в целом или для стратегических зон хозяйствования (СЗХ):

- Трудоемкость производства (в стоимостных или натуральных показателях) продукции судостроения;
- Уровень затрат и потерь на производство продукции судостроения;
- Длительность цикла строительства судна (период предконтрактной подготовки, стапельный период, период достройки, испытания и сдачи Заказчику);
- Квалификация персонала, способного реализовать технические возможности созданного производственно-технологического потенциала судостроительного производства или отдельных его видов;
- Качество производимой продукции и его соответствие Органам надзора и требованиям Заказчика;
- Гибкость отработки требуемой конфигурации комплектующего оборудования заказа, его поддержка и постгарантийное обслуживание.

Анализ предлагаемых методов позволяет утверждать наличие среди показателей качественных (словесных) и количественных (цифровых) характеристик, что означает необходимость разработки различных подходов для их оценки. Предварительно следует выстроить стратегическое дерево целей по направлениям. Осуществление системного подхода к процессу планирования тесно связано с этапами реализации планов:

I Формирование стратегического дерева целей по направлениям стратегии (товарно-рыночная, ресурсно-рыночная, технологическая, интеграционная, финансово-инвестиционная, социальная, реструктуризации);

II Выявление показателей для каждого направления на основе экспертной оценки специалистов разных уровней, как количественных, так и качественных;

III Формирование информационной базы данных на основе экспертной оценки специалистов разных уровней и официальной информации по внешним характеристикам, оценка качества информации;

IV Дифференциация показателей по способу их выражения (качественные или количественные) для выбора методик для оценки;

V Оценка показателей с использованием практически значимых IT-технологий (получение интегральной оценки и рекомендации по мероприятиям реализации планов);

VI Мониторинг и корректура управленческого решения.

Осуществление этих этапов возможно только при реализации стратегических планов специалистами соответствующей квалификации в области судостроения, как практиков, так и теоретиков (научных сотрудников). Основные требования, предъявляемые к участникам экспертизы для получения качественного результата их работы, следующие:

- Высокий уровень общей эрудиции и высокий профессиональный уровень в оцениваемой области;
- Способность перспективно мыслить и восприимчивость к инновациям;
- Отсутствие субъективизма в отношении оцениваемых идей;
- Наличие производственного и исследовательского опыта в области судостроения;
- Умение понимать другое мнение, коммуникабельность;
- Осуществление системного подхода к процессу планирования деятельности конкретного хозяйствующего субъекта: сбор, представление, обработка и оценка различных информационных потоков;
- Использование возможностей стандартных приложений для решения поставленных задач;
- Построение системы оценки показателей стратегических планов на основе полученной информации;
- Оценка процесса реализации планов, мониторинг достигнутых показателей, их сравнение с пороговыми значениями, мониторинг реализации управленческого решения и его корректура при необходимости;
- Умение формировать и иллюстрировать результаты реализации планов по направлениям стратегий.

Такие профессиональные требования к экспертам обеспечат системный подход к процессу стратегического планирования (выстраивание дерева целей для направлений стратегии) с требованием достижения поставленных целей,

как для качественных, так и для количественных показателей.

Таблица 1  
Шкала уровней значимости качественного показателя

Значение уровня значимости показателя	Характеристика
9-10	– Влияние на процесс является негативным полностью.
8-9	– Влияние является негативным на 90%.
7-8	– Влияние является негативным на 75%.
5-7	– Влияние является негативным на 50%.
3-5	– Влияние является негативным на 25%.
1-3	– Влияние фактора является положительным.

Так для оценки качественных показателей можно использовать оценку экспертами по двум позициям: уровень значимости показателя для стратегии в баллах от 0 до 10 таблица 1, вероятность наступления – частота проявления (вероятность наступления события) от 0 до 1 (рисунок 1), которые формируются в интегральный показатель.

Оценка частоты проявления в графе 1 производится по шкале в таблице 2.

Вероятность наступления события рассчитывается по простой формуле:  $p=m/n$ , где  $m$  - число наступивших событий,  $n$  - число всех случаев, например  $p=0,8$  означает наступление события в 8 случаях из 10 (в 80 из 100 и т.д.) В графе 2 для самого низкого риска ставится 1, для самого высокого - 10.

Таблица 2  
Шкала вероятности наступления события

Частота появления	Вероятность наступления события
0,1	вероятность проявления практически отсутствует;
0,2	частота проявления редкая;
0,3	вероятность наступления события мала;
0,4	вероятность проявления события возможна, но достаточно нечасто;
0,5	наступление события ожидается с возможностью около 50%;
0,6	частота ожидаемого проявления «пятьдесят на пятьдесят»;
0,7	частота проявления события заметна;
0,8	событие проявляется часто, вероятность наступления высока;
0,9-1,0	событие обязательно наступит.

ОЦЕНКА ФАКТОРОВ СПРОСА (ТОВАРНО-РЫНОЧНАЯ) СТРАТЕГИЯ		
Фактор	Частота проявления (вероятность)	Уровень значимости
Завышенная оценка потенциальной длительности данного уровня спроса и роста спроса на услуги судостроения	0,9	9
Невозможность обеспечить лидерство по качеству услуг (сроки, гарантийные обязательства, технический уровень и уникальность)	0,9	8
Излишняя уверенность в том, что предприятие может решить большинство проблем, связанных со своим производством	0,5	4
Завышенная оценка числа потенциальных		

Рис. 1. Матрицы оценки качественных показателей по направлениям стратегических планов предприятий судостроения.

Безусловным является организационный этап реализации планов преобразований в судоремонте Дальнего Востока, что позволило учесть результаты проведенного SWOT-анализа и сформировать направления стратегий в соответствии с Программой «Развитие судостроения на 2013–2030 годы». Обозначение сильных и

слабых сторон, возможностей и угроз позволит сформировать систему ключевых индикаторов и их пороговых значений для мониторинга процесса реализации планов стратегических преобразований. Кроме этого, такой подход позволил обозначить основные направления стратегий планирования и предположить необходимость

интеграции высшего образования, фундаментальной и прикладной науки для подготовки высококвалифицированных специалистов в области научных исследований, производственного и социально-экономического управления представителей бизнеса.

Формирование стратегического дерева целей по направлениям стратегии служит основой для выполнения оценок качественных показателей (факторов) дифференцированно и расчёт интегрального показателя по данному направлению стратегии. Для расчета интегральной оценки отдельных направлений конкурентоспособности, учитывающую весомость продукции на рынке судостроительного производства можно предложить:

$$K_j = \sum_1^n p_i \cdot K_i \quad (1)$$

где  $p_i$  – частота проявления отдельных факторов, представленная на рисунке 1 и в пояснениях к нему,  $K_i$  – частные показатели конкурентоспособности отдельных сторон деятельности судостроительного предприятия общим числом  $n$ . Показатели частоты определяются экспертным путем, причем объективно можно определить  $K_i$  на основе представленной на рисунке 1 матрицы. Причем эта формула достаточно универсальна, так как может быть использована не только для качественных, но и для количественных показателей после формирования соответствующей матрицы.

Интегральная оценка конкурентоспособности для предприятия судостроения может выполняться с использованием следующего показателя:

$$K = \sum b_j \cdot K_j \quad (2)$$

где  $b_j$  – уровень значимости рынка,  $K_j$  – оценка отдельных направлений стратегических планов (экспертная для качественных, расчётная для количественных на базе матрицы на рисунке 1). Для промышленно развитых стран значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран — 0,7, для внутреннего рынка — 0,5.

Исходя из выше описанного, можно констатировать, что к настоящему времени в России не существует единой методики оценки конкурентоспособности судостроительного предприятия, предполагающей сравнение с зарубежными конкурентами. Каждый из представленных методов может применяться в качестве оценки конкурентоспособности предприятий судостроительной отрасли. Однако следует констатировать, что совершенных методов не существует и выбирать тот или иной необходимо исходя из целей, ради которых проводится оценка.

### Библиографический список:

1. Алешин Б. Из материалов сайта «Информационная система субконтракта», май 2004.
2. Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 года. Дарькин С.М., II Тихоокеанский экономический конгресс. М: Деньги и кредит. №7, 2008
3. Распоряжение Правительства РФ от 24.12.2012 N 2514-р Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие судостроения на 2013 - 2030 годы". КонсультантПлюс, contact@consultant.ru
4. Материалы рабочего совещания по вопросу разработки программы социально-экономического развития Приморья. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.news.vl.ru/vlad/> Дата обращения: 11.03.2012.
5. Осипов В.А., Астафурова И.С. Повышение конкурентоспособности предприятий судоремонтной отрасли Дальневосточного региона на основе интеграции науки и бизнеса // Экономика и предпринимательство, 2013, № 12 (ч.3).
6. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю: [монография] / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Стандарты и качество, 2009. - 464 с. : ил. - (Библиотека Всероссийской Организации Качества)
7. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности // Москва.- 2008.-18 января.