

Астафурова Ирина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономика
*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: Irina.Astafurova@vvsu.ru)*

Аннотация. В статье предлагаются авторские рекомендации по формированию и использованию информационной базы для достижения положительных результатов стратегического планирования с участием группы высококвалифицированных специалистов в области судостроения и судоремонта. Организации этого процесса на основе теории и практики, действующего законодательства, с учетом отрицательных факторов, с использованием практически значимой модели для повышения конкурентоспособности предприятий судостроения и судоремонта. Проблема обеспечения конкурентного развития судостроения на территории Дальневосточного федерального округа и, в частности, Приморского края в настоящее время приобретает особую актуальность. Проведение различных научно-исследовательских работ по направлению стратегии развития судоремонтного и судостроительного комплексов Дальнего Востока предлагает опираться на интеграцию науки и бизнеса. Комплексный подход к реализации стратегий развития этих комплексов предприятий основывается на системном подходе и делении на подсистемы сопоставимых показателей, выборе Единой методики оценки интегрального показателя уровня конкурентоспособности, сопоставимой с методикой оценки этого уровня у конкурентов, как зарубежных, так и российских. Определены основные причины кризисного положения и проблемы этого комплекса, позиции стратегических планов по развитию в комплексе, предложена структурная модель подсистем управления реализацией стратегических планов и перечень показателей оценки конкурентоспособности предприятий судостроительно-судоремонтной отрасли после приведения их к сопоставимому виду.

Ключевые слова: стратегия, дифференцированный подход, судоремонтное предприятие, поэтапный мониторинг, конкурентоспособность

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE FROM THE PURPOSE TO THE RESULT

© 2017

Astafurova Irina Sergeevna, candidate of economical science, associate Professor of the Department economics
*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, street Gogolya 41, e-mail: Irina.Astafurova@vvsu.ru)*

Abstract. The article proposes author's recommendations on the formation and use of the information base for achieving positive results of strategic planning with the participation of a group of highly qualified specialists in the field of shipbuilding and ship repair. The organization of this process on the basis of theory and practice, the current legislation, taking into account the negative factors, using a practically meaningful model to enhance the competitiveness of shipbuilding and ship repair enterprises. The problem of ensuring the competitive development of shipbuilding in the Far Eastern Federal District and, in particular, the Primorsky Territory is now becoming particularly relevant. Various scientific and research works on the direction of the shipyard and shipbuilding development strategy of the Far East suggest building on the integration of science and business. An integrated approach to the implementation of strategies for the development of these enterprise complexes is based on a systematic approach and division into subsystems of comparable indicators, the selection of the Unified methodology for assessing the integral indicator of the level of competitiveness comparable to the methodology for assessing this level among competitors, both foreign and Russian. The main causes of the crisis situation and the problems of this complex, the position of strategic plans for development in the complex, the structural model of control subsystems for the implementation of strategic plans and a list of indicators for assessing the competitiveness of enterprises of the shipbuilding and shiprepair industry after bringing them to a comparable type are proposed.

Key word: strategy, differentiated approach, shipbuilding, ship repair, step-by-step monitoring, competitiveness, structural model, business process, integral indicator

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с научными и практическими задачами

Одной из актуальных основ развития города Владивостока в статусе свободного порта является создание стимулирующей базы для дальнейшего развития промышленных предприятий Приморского края и города Владивостока. Несмотря на благоприятные экономические предпосылки и четко заданный вектор развития Приморского края на перспективу, работы в этом направлении ведутся очень медленно или не ведутся вовсе. Существует ряд актуальных проблем, имеющих значение для устойчивого функционирования и развития предприятий одного из ведущих секторов экономики в Приморском крае – судоремонта и судостроения. В настоящее время в Дальневосточном регионе существует около 20 предприятий, которые занимаются судостроением и ремонтом судов и кораблей, в Приморском крае находится 16 из них. В Приморском крае среди наиболее подготовленных на сегодняшний день для развития судостроения являются ОАО «Восточная верфь», ОАО ХК «Дальзавод», ДВЗ «Звезда» [1-3].

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.

Среди мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2025 года в разделе «Повышение конкурентоспособности базовых секторов экономики и формирования эффективных кластеров» по направлению развитие судостроения и судоремонта перечислены такие позиции: создание Дальневосточного Центра Объединенной судостроительной корпорации, поддержка действующих конструкторских бюро, развитие производственной инфраструктуры и создание институциональных условий для привлечения стратегических инвесторов в отрасль. При этом следует отметить, что необходимо провести определенные сравнения государственной финансовой поддержки судостроения в соседних с Приморским краем странах, так в Южной Корее и Японии до 50% затрат на проведение НИОКР в судостроении обеспечивается государством, в Китае на 100% финансирование НИОКР обеспечивается государством.

Важно отметить, что на основании Указа Президента Российской Федерации «О развитии судостроения на Дальнем Востоке», в рамках государственной программы бюджетные вложения в создание Территорий опережающего развития (ТОР) составляют чуть более 2%. Низкий уровень конкурентоспособности российского судостроения и не всегда реальные планы Правительства РФ по его перспективному развитию, предполагающие достижение мирового уровня конкурентоспособности, свидетельствуют о наличии разрыва в уровнях фактической возможности и желаемой цели. К сожалению, исследования, посвященные рассмотрению проблем управления стратегической конкурентоспособностью судостроения и судоремонта, практически отсутствуют в открытой печати. Поэтому возникла определенная необходимость в выявлении и детализации проблем развития таких производств, особенностью которых является большая наукоемкость [3].

Возрождение российского судостроения отмечается только с 2010 года, когда государство стало активно регулировать отрасль путем принятия ряда Федеральных Целевых Программ и структурных преобразований отрасли. Проведение различных научно-исследовательских работ по направлению стратегии развития судоремонтного и судостроительного комплексов Дальнего Востока [3-8] предлагает опираться на интеграцию науки и бизнеса, но, к сожалению, этого недостаточно.

Анализ состояния только судоремонтной промышленности позволяет определить основные причины кризисного положения и проблемы предприятий этого сектора экономики:

- высокий уровень налоговых платежей при строительстве нового флота под российский флаг и ремонте судов не оставляет отечественным судостроительным компаниям шансов выжить в острейшей конкурентной борьбе с иностранными судовладельцами;

- судоремонтное производство требует больших объемов финансовых вложений и длительных сроков финансирования;

- условия производства ремонтных работ значительно уступают условиям зарубежных конкурентов;

- отсутствие гарантий для судовладельцев - заказчиков о завершении отечественной верфью начатого ремонта в установленные сроки делает услуги заводов неконкурентоспособными по сравнению с зарубежными.

Формирование целей статьи (постановка задания).

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 необходимость выбора наиболее точного, функционального инструментария для оценки конкурентоспособности судостроительного и судоремонтного предприятий. Это подтверждает актуальность изучения конкурентоспособности, поиска наиболее точного и функционального инструментария ее оценки и эффективных механизмов ее повышения в условиях деятельности промышленного, в нашем случае судоремонтного, предприятия. Существование кластера судостроения и судоремонта должно быть соотносено с наличием предпосылок для формирования объединений кластерного типа. В 2008 году в Законе «О стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2025 года» [9] отмечалось, что стратегия направлена на оценку имеющегося потенциала, формирование стратегических целей и задач, разработку их достижения на основе координационных действий всех участников реализации целей и задач.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

Объективная конкуренция и построение комплекса предложений в виде стратегического плана по развитию предприятий этого сектора экономики объективно должны базироваться на следующих позициях:

- теоретические и законодательные подходы к организации судостроительного и судоремонтного производства;

- сравнительный анализ зарубежной и отечественной практики организации кластеров в судостроительном и судоремонтном производстве;

- осуществление оценочных процедур по направлениям: состояние производственной базы, анализ экономических результатов деятельности;

- формирование производственных и информационных связей на основе координации действий специалистов для мониторинга процесса реализации планов на всех уровнях;

- построение модели развития комплекса и мониторинг ее реализации. [5]

По мнению автора комплекс перечисленных позиций должен быть выполнен командой, сформированной из экспертов и аналитиков достаточно квалифицированных, обладающих как общими подходами в области теории

и практики организации производства, так и владеющих знаниями особенностей судоремонтного и судостроительного производства на всех уровнях. Предварительная оценка обстоятельств, которые необходимо учесть для реализации проектов, связанных с судостроением и судоремонтом:

- морально и физически устаревшие сооружения;
- высокий износ основных производственных фондов;
- недостаточный уровень автоматизации производственных и управленческих процессов, отвечающих поставленным вопросам планирования, организации и технологии производства.

Логичным этапом построения модели развития комплекса является создание стратегий по направлениям (рисунок 1), каждая из которых процесс очень важный и актуальный для любого предприятия, предполагающего повышение своей конкурентоспособности.

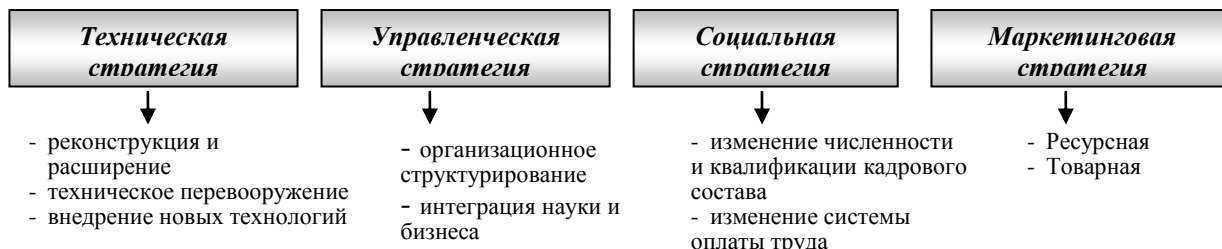


Рисунок 1 – Структурная модель подсистемы управления реализацией планов преобразования предприятия (составлено автором)

Комплекс позиций реализации стратегий развития судоремонтного и судостроительного комплексов Дальнего Востока России основывается на системном подходе к организации и реализации представленных на рисунке составляющих. Комплексная оценка каждой подсистемы содержит такие обязательные процедуры: отбор частных показателей, характеризующих основные процессы подсистемы, формирование по ним частных показателей в натуральном и сопоставимом выражении, формирование интегрального показателя и обеспечение сравнения с зарубежными конкурентами, что является необходимым и приводит к выводу о показателях, рассчитанных по единой методике. Еще более желаемым является создание интегрального показателя, включающего все подсистемы. Такой подход предполагает разработку определенной методики оценки конкурентоспособности предприятий судостроительно-судоремонтной отрасли.

Для каждой из подсистем структурной модели подсистемы управления реализацией стратегических планов должен быть сформирован Каталог (перечень) показателей и допустимых или рекомендуемых значений, удовлетворяющий возможностям сравнения с конкурентами и российскими и зарубежными. [6].

Система показателей подразумевает деление на основные бизнес-процессы и обоснование показателей, определяющих каждый бизнес-процесс, ориентированный на деятельность компаний судостроения и судоремонта, показатели, отражающие эффективность производственной деятельности компании, управления, деятельности персонала, финансовой деятельности и маркетинга.

Этот подход позволяет сделать обобщения о создании системы сбалансированных показателей (ССП) для оценки бизнес-процессов и первый этап их разработки - организационный. Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. Команда проекта - это люди, которые являются стратегически важными для данного предприятия: генеральный директор; заместитель генерального директора по производству; директор по маркетингу; директор по персоналу; финансовый директор. Важным фактором является то, что разработка СПП - работа коллективная. Выполнение данной работы одним человеком недостаточно, так как не будет охвачен весь спектр вопросов и проблем предприятия.

Выбор показателей ориентируется на данные публичной статистической и оперативной отчетности, доступные методики расчета, показатели, наиболее полно отражающие воздействие ряда факторов на организационно-технический уровень предприятия. Из всего выше обозначенного следует, что должна быть сформирована методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия, что предполагает:

1. Формирование и выбор Единой методики оценки интегрального показателя уровня конкурентоспособности, сопоставимой с методикой оценки этого уровня у конкурентов, как зарубежных, так и российских;
2. Формирование системы показателей (качественных и количественных), характеризующих конкурентоспособность предприятий судостроения и судоремонта по основным бизнес-процессам для использования в анализе интегрального показателя уровня конкурентоспособности;
3. Формирование Баз Данных (БД) для различных направлений функционирования предприятия: маркетинговых, финансовых, производственных, кадровых, управленческих на всех уровнях;
4. Обработка полученной информации из БД от натуральных измерителей до показателей, приведенных к сопоставимому виду;
5. Формирование интегрального показателя уровня конкурентоспособности в динамике и сравнение с конкурентами.

Такой подход определенным образом отразит производственную деятельность предприятия, эффективность управления и деятельности персонала. Одним из универсальных показателей оценки является эффективность деятельности предприятия, основанная на классических расчетах и использующая публичную информацию, но эта оценка может только послужить только сигналом к определенным обобщениям. В таблице 1 представлен ориентировочный перечень показателей эффективности по основным направлениям функционирования предприятия.

Таблица 1 – Система показателей оценки конкурентоспособности предприятий судостроительно-судоремонтной отрасли

Направления подсистем	Показатель
Маркетинг	1. Коэффициент рыночной доли.
Финансы	2. Рентабельность предприятия и капитала; 3. Коэффициент текущей ликвидности; 4. Общая рентабельность производственных фондов; Показатели эффективности использования финансовых средств.
Производство	5. Состояние и эффективность использования основных фондов и оборотных средств и их составляющих; 6. Эффективность использования живых ресурсов предприятия (производительность труда, средняя заработная плата по категориям).
Персонал	7. Качественные показатели кадровой составляющей (квалификация, стаж работы); 8. Коэффициент стабильности кадров; 9. Средняя заработная плата.
Управление	10. Коэффициент маневренности; 11. Рентабельность продукции (затраты на рубль реализованной продукции); 12. Интегральная эффективность предприятия (результат/ресурсы).

* Предложено автором [5]

Все представленные в таблице направления взаимосвязаны, характеризуют определенным образом влияние друг на друга и должны быть представлены экспертными заключениями по их использованию. Такое взаимодействие формирования ключевых показателей и их значений на базе экспертных оценок предполагает формирование единой сопоставимой методики их расчета. Объективно следует отметить, что подсистема «Производство» является главенствующей, так как в нее входят другие показатели эффективности деятельности предприятия и использования ресурсов (себестоимость, прибыль, рентабельность предприятия, продукции, средств и предметов труда, оснащенность основными фондами и т.д.).

Информационно-аналитическая модель процесса реализации стратегии с помощью интегрированных инструментов позволяет управлять процессом реализации стратегии и контролировать его на всех этапах. Как утверждают специалисты в области методического инструментария в процессе планирования, интегрированные инструменты планирования – ССП и система бюджетирования, представляют возможность повышения стоимости предприятия. [8].

Традиционно судостроительная промышленность делится на следующие отрасли [9]: судостроение и судоремонт - 36%, судовое машиностроение и электротехника - 24%, морское приборостроение - 40%.

Как было описано ранее автором, построение развития судоремонтно-судостроительного комплекса должно базироваться на использовании научных методов, практически значимых для хозяйствующего субъекта, осуществляемым экспертами и аналитиками прогноз системы показателей предприятия и их мониторинг на основе индикаторной модели. Такое обоснование предполагает осуществление стратегических планов с учетом научных и законодательных мотиваций, учитывающих интересы по направлениям. Можно предложить основополагающие подходы (таблица 2) при аналитических (оценочных) процедурах индикаторов, выделив направления и обозначив их характеристики, используя методику оценки рисков инновационного проекта [8]. Предлагается использовать обобщенный способ управления, который может базироваться на таких подходах (таблица 2).

Таблица 2 – Основополагающие подходы к системе показателей оценки конкурентоспособности предприятий

Виды подходов	Характеристика
Экспертный	<ul style="list-style-type: none"> • изучение текущего состояния процесса реализации стратегии; • оценка ситуации и угроз на основе анкетирования с элементами их рейтинговой оценки и использованием специальных шкал [8].
Маркетинговый	<ul style="list-style-type: none"> • анализ внутренней среды предприятия и внешнего состояния рынка на основе соответствующих показателей с использованием методики оценки, предлагаемой в оценке ситуации и угроз по специальным шкалам.
Статистический	<ul style="list-style-type: none"> • использование статистических методов в оценке динамики изменений ключевых индикаторов и прогнозирование их значений на основе сложившейся тенденции; • оценка средне ожидаемого результата, отклонений, вариации; • графические иллюстрации текущего и ожидаемого результата.

*Составлено автором

В подходе «экспертная оценка» среди показателей возможна оценка конкуренции с соседями (Китай, Корея, Япония), потенциальных инвесторов, контроля использования инвестиций по прямому назначению и так далее. После этого выводится итоговая оценка, использующая известную формулу :

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i p_i}{\sum p_i} \quad (1)$$

где x_i – размеры отклонений по отдельному показателю, p_i – вероятность проявления отклонения. Значение интегральной оценки описывает масштабы отклонений заданных показателей от практически отсутствующих до катастрофических рекомендованы автором [4]. Другими словами, формирование стратегических планов и их реализация на основе мониторинга представлены с использованием определенных шкал, выполненных экспертами оценок, обработка результатов оценок специалистами. Следует акцентировать внимание на формировании информационной базы для этих оценок, которая должна обладать такими обязательными качествами как полнота и достоверность и обеспечивать информацией систему показателей оценки конкурентоспособности предприятий. Достаточно актуальным направлением для отечественных промышленных предприятий является создание кластеров, системы государственного экономического регулирования.

Несмотря на то, что стратегический потенциал формирует преимущественно внутренние ресурсы предприятия, тем не менее, один из показателей, учитываемый при его определении, это - положение предприятия на рынке, который должен использовать маркетинговый подход. Изучение конкурентов и своих позиций на рынке требуется предприятию для того, чтобы определить свои преимущества и недостатки и разработать собственную стратегию успеха и поддержания конкурентного преимущества.

Очевидным является приведение показателей для сравнения к сопоставимому виду, один из таких методов предполагает использование стандартизированных показателей по каждому показателю подсистемы из таблицы 1 (стандартизированный коэффициент x_{ij} – где i – номер подсистемы, j – номер показателя). Предлагаемая Рыжакиной Т.Г. формула для его расчета [8]:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \quad (2)$$

где a_{ij} – показатель оцениваемого субъекта по подсистеме направления, $\max a_{ij}$ – максимальный показатель эталонного предприятия. Вряд ли можно на их основе предложить интегрированный показатель (ключевой индикатор), но может стать основой (базой) для построения нормативных показателей для исследуемого хозяйствующего субъекта (от макро - до микроуровня).

Оценка конкурентоспособности судоремонтного и судостроительного предприятия может осуществляться на основе совокупности показателей диагностических и стратегических, причем диагностические показатели на практике могут использоваться для оценки текущего состояния конкурентоспособности, описывающей ситуацию на предприятии и позиции его на рынке. Применение большого числа показателей неэффективно, так как осложняет оценку ситуации, рациональным является использование таких критериев, как эффективность использования экономических ресурсов и конкурентоспособность продукции, выраженная динамикой изменения доли рынка предприятия. Стратегические показатели характеризуют перспективную конкурентоспособность и отражают уровень конкурентного потенциала предприятия.

Обобщая изложенный материал, можно отметить для предприятий судоремонта Приморского края:

- необходимость определенных сравнений с Южной Кореей и Японией (наличие государственной поддержки, сравнение конкурентоспособности);
- выявление причин и проблем кризисного положения;
- создание стратегического плана по развитию на основе теоретических и законодательных подходов, кластеров, дифференцированного подхода к комплексному мониторингу процесса реализации планов на основе систем показателей, базирующихся на Единой методике и сопоставимости, ориентированной на повышение конкурентоспособности;
- осуществление практически значимого подхода для расчета диагностических и стратегических показателей.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Концепция формирования судостроительно-судоремонтного комплекса на Дальнем Востоке России. *Осипов В.А.* Известия Дальневосточного Федерального Университета. Экономика и управление. 2016. № 1 (77). С. 3-16.
Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_26180199_59149758.pdf
2. Российская кластерная обсерватория. [Электрон. ресурс]. - URL: <http://cluster.hse.ru>
3. Осипов В.А., Астафурова И.С., Жилина Л.Н. Проблемы развития судостроительно-судоремонтного комплекса Дальнего Востока. Монография Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2014. - 219 с.
4. И.С. Астафурова Интеграция науки и бизнеса – актуальная основа для повышения конкурентоспособности предприятий судостроительной и судоремонтной отраслей Дальневосточного региона. Экономика и предпринимательство, № 12 (ч.1), 2013 г.
Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20813013_79150369.pdf
5. И.С. Астафурова Реализация прогнозов финансового состояния предприятия с использованием поэтапного мониторинга, Экономика и предпринимательство, № 9 (ч.1), 2015 г.
Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_25741848_62007577.pdf
6. И.С. Астафурова, С.Ю. Антоненкова Оценка методик формирования системы показателей деятельности организаций. Экономика и предпринимательство, № 12 (ч.3), 2014 г.
Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_21163790_15413186.pdf
7. Организационно-методические подходы к формированию стратегических планов на основе SWOT-анализа. Астафурова И.С. Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-2 (75-2). С. 1114-1118.
Режим доступа <https://elibrary.ru/item.asp?id=27220766>
8. Рыжакина Т.Г., Интегрированные инструменты планирования в повышении стоимости предприятия. 2015. № 7-2, с, 306-310. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. Издательский Дом «Академия Естествознания» (Пенза) ISSN: 1996-3955
Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_23579306_20255410.pdf
9. Половинкин В. Н. Отечественное кораблестроение / В. Н. Половинкин, А. Б. Фомичев. - СПб.: АИР. 2015. - С. 1008.
10. О стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2025 года»
Режим доступа: <http://www.primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/economics/development/strategy/pk-25.php>
11. Астафурова И.С. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий судостроительной отрасли. Ж: Экономика и предпринимательство. 2014. №1-2 (42-2). С.591-596
Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20813013_34791695.pdf