

УДК 330.34:621.9.06

Е.С. Быкова

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НА РЫНКЕ СТАНКООБРАТНОЙ ПРОДУКЦИИ В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Введение санкций на ввоз высокотехнологической продукции и разработка политики импортозамещения послужили поводом для переосмысления принципов конкурентоспособности на предприятиях-дилерах станкостроительной продукции. Резкие изменения данной рыночной ниши позволили сфокусировать проблемное поле прежде всего на задачах формирования стратегического потенциала и потребительской полезности. Рассмотрение бизнес-стратегии в ключе объектного, среднего и процессного подходов позволило выдвинуть гипотезу о достаточности методического обеспечения таких оценочных критериев, как потребительская ценность, ресурсообеспеченность и бизнес-процессы. Применение разработанного алгоритма позволило сформировать новое конкурентное преимущество за счет аутсорсинга сети дилеров сервисного обслуживания.

Ключевые слова: *эффективность стратегии развития, стратегический потенциал, алгоритм, бизнес-процессы.*

Актуальность задач формирования стратегии развития для предприятий станкостроительной отрасли в условиях разворачивающейся политики импортозамещения связана, прежде всего, с неоднородностью технологических, институциональных и экономических характеристик товарного предложения промышленного оборудования. Реализация отраслевой стратегии развития [1], предопределяющей почти молниеносное перемещение с достаточно низкого уровня конкурентоспособности до позиций мировых лидеров, не представляется возможной в силу большого количества ограничивающих факторов российской экономики [2]. Для достижения поставленных правительством страны задач необходимо формировать целый спектр стратегических направлений, уникальных по своей природе для кластеров предприятий с различным уровнем конкурентоспособности на рыночных сегментах станкостроительной отрасли. Надо отметить, что сложившаяся ситуация на рынке станкостроительной продукции, с одной стороны, может быть охарактеризована повышением конкурентной нагрузки на дистрибьюторов, имеющих сформированную дилерскую сеть и долгосрочные договоры с азиатскими

© Быкова Е.С., 2016

Быкова Елена Сергеевна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления промышленным производством ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: bykova555@rambler.ru.

станкостроительными предприятиями, с другой стороны, представляет особый интерес как некая технологическая платформа для последующих этапов развития в масштабах страны. Дифференциация рынка оборудования свидетельствует о высокой доле сегмента станков с ЧПУ [3]. Высокоточное оборудование относится к разряду высокотехнологичных продуктов, чья полезность для потребителя характеризуется и объективной и субъективной ценностью. Принимая во внимание то, что оно является результатом производственной функции предприятия, можно отметить и важное значение ключевых компетенций при формировании конкурентных преимуществ [4]. Разработчики данной концепции управления [5, 6] отмечают ряд специфических особенностей данного феномена: наличие совокупности уникальных и неделимых ресурсов (технологических, финансовых, репутационных активов, управленческих систем и траекторий развития), характеризующихся свойствами потребительской ценности, редкости, устойчивости к имитации, уникальности (временной невозможности создания субститутов) и неторгуемости как нематериального актива [7]. Применительно к предприятиям-дистрибьюторам, использующим дилерские деловые сети, достаточно сложно сформировать уникальные динамические способности, поэтому основной задачей данного исследования является выявление и оценка потенциала ключевых компетенций.

Для ее решения мы предложили алгоритм оценки ключевых компетенций. Реализация стратегии развития на основе повышения конкурентоспособности в условиях политики импортозамещения для предприятий, реализующих станкостроительную продукцию зарубежных производителей, должна включать в себя следующие этапы:

- 1) определение методологической основы появления феномена ключевых компетенций для соответствующего рыночного сегмента;
- 2) выявление ключевых компетенций;
- 3) оценка места возникновения ключевых факторов успеха относительно бизнес-процесса;
- 4) оценка прогнозируемого значения уровня конкурентоспособности.

Для высокотехнологичных сегментов рынка машиностроительной продукции в прогнозировании результативности бизнес-стратегий одной из ключевых является характеристика стратегического потенциала [8]. В соответствии с концепцией интенционально-эвентуализированной системно-интеграционной теории предприятия, разработанной Г.Б. Клейнером, процессы выявления и формализации факторов стратегического потенциала относятся к сфере ожиданий [8, с. 29], являющейся связующим звеном между функциональной и интенциональной сферами стратегического поведения. Это значит, что стратегический потенциал зависит от структуры моделируемой конкретно по типу бизнес-стратегии институциональной матрицы. Для удобства ко-

личественного представления перечисленных параметров, влияющих на формирование потребительской полезности и процесса квантификации разнородных параметров, на наш взгляд, целесообразно обратить внимание на постановку и решение подобного рода задач в области концепции ценностно ориентированного менеджмента. Относительно ее систему выявления ключевых компетенций можно представить как подсистему формирования структурного и отношенческого, а в некоторых случаях и клиентского [9] капитала. Таким образом, мониторинг сферы ожиданий возможно провести на основе оценки потребительской ценности (или потребительских предпочтений), характерной для рынков типа B2B2 или B2B2C [10] и характеризуемой свойствами товаров, показателями ресурсообеспеченности и системой бизнес-процессов.

При этом важно заметить, что каждый элемент в оцениваемой объективной ценности (полезности) обладает разной весовой значимостью для конечного потребителя. Таким образом, методологической основой формирования обобщенной модели структурирования иерархии ключевых факторов успеха является модель структуры взаимосвязей и взаимозависимостей между элементами (узлами) деловой сети, потоками ресурсов, бизнес-процессами и компетенциями, присущими производственно-сбытовой системе.

Рассмотрим принципы реализации пп. 2 и 3 алгоритма на примере оценки стратегического потенциала предприятия, характеризуемого наличием налаженной дилерской сети с ведущими производителями станков точных производителей. Укрупненно основные элементы бизнес-процесса поставки такой компании представлены на рисунке.

К основным свойствам, создающим объективную ценность продукции, можно отнести:

- 1) способность удовлетворить производственную потребность клиента (точный подбор оборудования);
- 2) цена;
- 3) уровень сервисного обслуживания (наличие запасных частей и расходных материалов; качественное проведение пусконаладочных работ (ПНР); географическая близость центров сервисного обслуживания);
- 4) известность марки;
- 5) репутация компании поставщика;
- 6) сроки поставки;
- 7) гибкие условия оплаты;
- 8) высокая наработка на отказ;
- 9) наличие товара на складе;
- 10) страна-производитель оборудования.

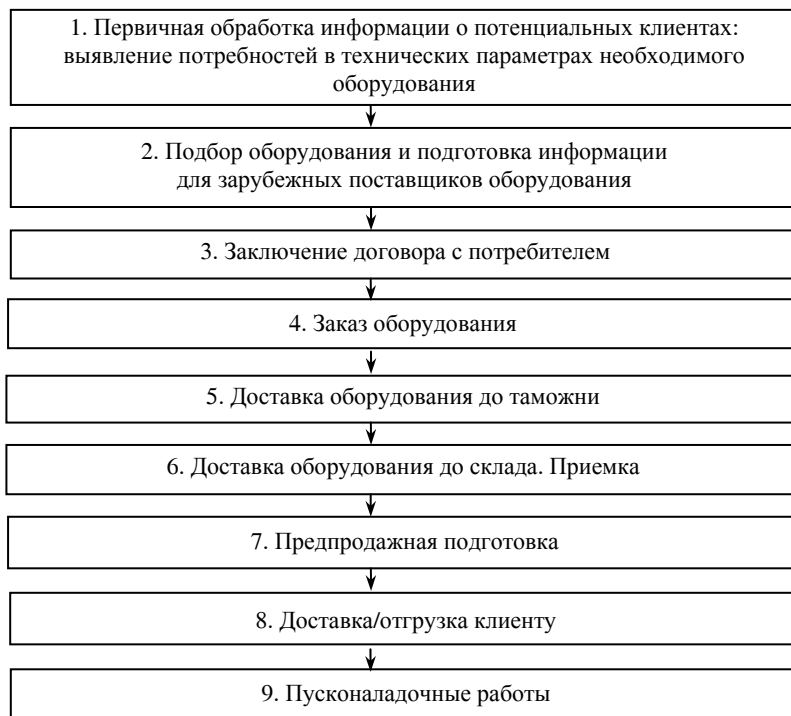


Рис. Бизнес-процессы производственно-сбытовой деятельности предприятия, занимающегося поставками зарубежного оборудования

Основными в обеспечении бизнес-процессов являются следующие ресурсы:

- материально-технические (инфраструктура деятельности, оборудование общего назначения, помещения, связь);
- финансовые (собственный, заемный капитал, нераспределенная прибыль);
- организационно-кадровые (знания, опыт, квалификация);
- интеллектуальные (разработка оптимальной технологии обработки детали);
- маркетингово-сбытовые (поиск клиентов, осуществление поставок, связь с транспортными службами);
- наличие эксклюзивных прав на продажу оборудования;
- репутация (ресурс, накопленный в ходе деятельности компании).

К основным отличительным компетенциям можно отнести:

1. «Наличие учебного центра» для обучения технологов и операторов работе на наиболее востребованных системах ЧПУ (для примера была рассмотрена продукция азиатских партнеров – фирм Fanuc и Siemens).

2. «Наличие регионального центра металлообработки», где представлены образцы самого современного металлообрабатывающего оборудования, что дает возможность клиентам ознакомиться с данным оборудованием при его работе на холостом ходу либо в процессе изготовления тестовой детали. Также на базе этого центра осуществляется технологическая проработка по чертежам клиента, а при необходимости и последующее внедрение необходимых деталей или комплектующих до поставки данного оборудования заказчику.

3. «Наличие склада наиболее востребованных запасных частей к станкам и расходных материалов», данная компетенция является большим преимуществом, поскольку сокращает время поставки и сроки сервисного обслуживания. Так, например, срок поставки сложных деталей заводом-изготовителем варьируется от 20 дней (если габариты детали позволяют отправить ее авиа-транспортом) до 60 дней (при транспортировке контейнером по железной дороге или по морю).

4. «Наличие эксклюзивных брендов». Такие бренды на внутреннем рынке РФ представляют фирмы Dalian Guofeng Machine Tools Co. Ltd., Alex Tech Machinery Industrial Co. Ltd.

5. «Лизинг», позволяющий потребителям приобрести оборудование, обеспечивая гибкие условия оплаты.

6. «Наличие таможенного склада». Положительный эффект для потребителей проявляется в значительном сокращении сроков поставки товара от таможенного склада. Для предприятия-потребителя оборудования преимуществом является отсутствие уплаты соответствующих налогов и таможенных платежей. Товар, оформленный в соответствии с данным режимом, может быть по разрешению таможенного органа полностью подготовлен к продаже на внутренний рынок: упакован, маркирован, сортирован, пока сотрудники компании ищут покупателя. В свою очередь потребители берут на себя обязательства оплатить налоги за выпуск товара на территорию РФ, через авансовые платежи (как правило составляющие 30 % стоимости станка).

На основе экспертной оценки было выявлено, что наиболее значимыми компетенциями в создании потребительской полезности является наличие в составе деловой сети таможенного склада и регионального центра металлообработки, а в продуктивном портфеле – эксклюзивных брендов. Для цели повышения конкурентоспособности за счет потенциально значимых элементов бизнес-процесса проведем сопоставление взаимосвязи компетенций, ключевых факторов успеха (КФУ) и бизнес-процессов (табл. 1). Для оценки КФУ была использована классификация из пособия [11].

Таблица 1

**Ключевые факторы успеха, компетенции
и бизнес-процессы их формирующие**

Название компетенции	Ключевые факторы успеха	Бизнес-процессы
Наличие таможенного склада	Факторы, связанные с распределением (быстрая доставка). Факторы, связанные с маркетингом (удобный, доступный сервис и техобслуживание)	4–7, 9
Наличие регионального центра металлообработки	Факторы, связанные с производством (гибкость производства при изменении моделей и размеров). Факторы, связанные с маркетингом (удобный, доступный сервис и техобслуживание; точное удовлетворение покупательских запросов)	9
Наличие эксклюзивных брендов	Факторы, связанные с маркетингом (удобный, доступный сервис и техобслуживание; точное удовлетворение покупательских запросов)	1, 2, 9

Можно сделать вывод о высокой степени важности пусконаладочных работ (ПНР) в цепочке создания ценности и формировании КФУ. Для решения проблемы сокращения ПНР (а также работ по гарантийному и негарантийному обслуживанию, диагностике и ремонту) была предложена реализация бизнес-проекта аутсорсинга данного вида работ на основе заключения договоров подряда с существующими в географических центрах нахождения потребительского спроса сервисными центрами. В свою очередь данный проект предполагает следующий функционал:

- 1) возмещение затрат подрядчика, связанных с выполнением работ, на основании предоставленных, надлежащим образом оформленных документов;
- 2) оказание технической поддержки исполнителю путем дистанционных консультаций, предоставления технической документации на оборудование;
- 3) проведение первичного обучения специалистов предприятий-подрядчиков;
- 4) предоставление запасных частей, комплектующих или узлов оборудования от завода-производителя, подлежащих замене ввиду выхода из строя.

Оценка потенциальных подрядчиков проводилась по таким критериям, как среднестатистическое соблюдение сроков прибытия к клиенту (при оценке учитывались отклонения по вине работников), отсутствие нареканий по качеству выполненных работ, соблюдение сроков предоставления докумен-

тов и качества их оформления. Имеющиеся показатели основаны на статистике взаимодействия рассматриваемого предприятия по одному из видов услуг и не имеют целью сформировать негативное отношение к предприятиям, демонстрирующим недостаточно высокие значения коэффициентов. Формализация критериев на примере предприятий, имеющих потенциал развития базы сервисного обслуживания в Челябинской, Новосибирской и Московской областях, позволяет сделать выбор по комплексному критерию в пользу таких компаний, как ООО «Станки-М», ООО «Сибматек», ООО «ЛП Сервис».

Для экономического обоснования данного мероприятия было проведено сопоставление текущих и альтернативных затрат на ПНР по одной из ведущих позиций, занимающей около 60 % объема продаж – токарным станкам. Стоимость работ по ПНР определялась исходя из стоимости человеко-часа, нормативов продолжительности выполнения работ, количества необходимых специалистов и транспортных затрат в случае командировки специалистов предприятия из г. Перми. Сводные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2

Экономический эффект от организации деловой сети компаний-подрядчиков по обслуживанию токарных станков с ЧПУ

Показатель затрат	Челябинская обл.	Новосибирская обл.	Московская обл.	Итого
Экономия 1 выезда, руб.	13 557,6	17 680	28 468	
Доля выездов по ПНР токарных станков, %	35	45	27	
Количество выездов в год	15	19	12	
Итого экономия за год, руб.	203 364	335 920	341 616	880 900
Обучение, руб.	12 960	12 960	12 960	38 880
Заработная плата с отчислениями специалиста по работе с подрядными организациями за год, руб.				218 400
Экономический эффект за год по ПНР токарных станков, руб.				623 620

Таким образом, экономия по ПНР токарных станков, рассчитанная на 35,7 % выездов, составила 623 620 руб. При пересчете на весь объем работ данного типа экономия может составить около 3 млн руб. в год. Помимо экономического эффекта формируется дополнительное усиление фактора потребительской полезности за счет географической близости центров сервисного обслуживания.

Заключительный этап алгоритма предполагает оценку уровня конкурентоспособности, которая проводится на основе экспертной оценки показателей потребительской полезности токарных станков анализируемого предприятия до (a_{i1}) и после внедрения мероприятий (a_{i2}), предприятия-эталона ($a_i^{эТ}$) и ранга показателей по значимости для потребителей (W_i). Надо отметить, что в целях определения конкурентоспособности для рассматриваемого предприятия было выбрано предприятие-эталон, имеющее собственную сеть филиалов сервисного обслуживания. Показатель оценки рассматриваемой компании по составляющему фактору полезности для потребителей – «развитому сервису» оказался ниже на 5 пунктов, чем у конкурента, но изменение структуры показателей по рангу и увеличение значений экспертных оценок по сравнению с первоначальным состоянием привело к увеличению взвешенной оценки с 49,37 до 51,71 (табл. 3).

Таблица 3

Взвешенная оценка конкурентоспособности предприятия по реализуемым токарным и фрезерным станкам

Показатель	Ранг W_i	$a_i^{эТ}$	Оценка a_i		$a_{i1}/a_i^{эТ}$	$a_{i2}/a_i^{эТ}$	$W_i \cdot a_{i1}/a_i^{эТ}$	$W_i \cdot a_{i2}/a_i^{эТ}$
			a_{i1}	a_{i2}				
Способность удовлетворить производственную потребность клиента	10	70	70	70	1,00	1,00	10,00	10,00
Цена	9	80	70	75	0,88	0,94	7,88	8,44
Развитый сервис	8	90	65	85	0,72	0,94	5,78	7,56
Известность марки	7	75	70	70	0,93	0,93	6,53	6,53
Репутация компании поставщика	6	75	70	70	0,93	0,93	5,60	5,60
Сроки поставки	5	70	65	65	0,93	0,93	4,64	4,64
Гибкие условия оплаты	4	100	100	100	1,00	1,00	4,00	4,00
Высокая наработка на отказ	3	70	70	70	1,00	1,00	3,00	3,00
Наличие на складе	2	50	40	40	0,80	0,80	1,60	1,60
Страна-производитель	1	80	27	27	0,34	0,34	0,34	0,34
Итого	–	–	–	–	–	–	49,37	51,71

Таким образом, изменения в бизнес-процессах, создание новых компетенций в компании за счет улучшения деловой сети предприятия позволили сократить отставание по параметру конкурентоспособности предприятия-

эталона. При всей продемонстрированной успешности реализации предложенного алгоритма нам хочется отметить возможности реализации дальнейших итераций, которые позволят более точно оценить весь спектр слагаемых КФУ, выработать стратегические ориентиры для формирования целого спектра бизнес-идей и бизнес-проектов.

Список литературы

1. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 г. (Москва, 2013) [Электронный ресурс]. – URL: http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro/prognoz/doc20131108_5 (дата обращения: 15.11.2015).

2. Прокин В.В. Актуальные проблемы стратегического развития российской экономики // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2015. – № 1. – С. 58–63.

3. Маркетинговое исследование рынка станков с ЧПУ [Электронный ресурс]. – URL: <http://promoil.com/catalogue/> (дата обращения: 05.11.2015).

4. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник С.-Петербургского университета. Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 162–165.

5. Penrose E.T., Pitelis C.N. The Theory of the Growth of the Firm. – Oxford: Oxford University Press, 2009. – 250 p.

6. Richardson G. The Organization of Industry // Economic Journal. – 1972. – № 82. – P. 883–896.

7. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – № 1 (17). – P. 99–120.

8. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 568 с.

9. Huang C.F., Hsueh S.L. A Study on the Relationship between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis // Journal of Civil Engineering and Management. – 2007. – Vol XIII, № 4. – P. 265–271.

10. Быкова Е.С., Стругова Л.А., Сарапулова Т.В. Методика стратегического анализа в условиях совместного создания уникальной ценности на рынке B2B // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2010. – № 6 (25). – С. 53–68.

11. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

Получено 15.12.2015

E.S. Bykova

**ASSESSMENT OF DEVELOPMENT STRATEGY EFFICIENCY
IN THE MARKET OF MACHINE-TOOL CONSTRUCTING
IN THE CONDITIONS OF IMPORT-SUBSTITUTION POLICY**

Imposition of sanctions on high-tech product import and launch of import-substitution policy compel to reconsider competitiveness principles at machine-tool constructing enterprises-dealers. Sharp changes of this market niche allowed first of all focusing on a problem of strategic potential and consumer usefulness formation. Evaluation of a business strategy in the context of objective, environmental and process approaches let advance a hypothesis of methodical support of such estimated criteria as: consumer value, availability of resources and business processes. Application of the developed algorithm enable creation of a new competitive advantage thanks to outsourcing of service dealers network.

Keywords: efficiency of enterprise development strategy, strategic potential, algorithm, business processes.

Bykova Elena Sergeevna – Ph. D. Economic Sciences, Associate Professor, Perm National Research Polytechnic University, Dept. of Economics and Industrial Management, e-mail: bykova555@rambler.ru.