Вутрова Елена Николаевна

Управление стратегической конкурентоспособностью

2013

Содержание

Введение 3
Глава 1. Стратегическая конкурентоспособность как экономическая категория и объект управления 5
1.1. Особенности конкуренции в глобальной экономике 5
1.2. Содержание конкурентоспособности в условиях глобальной конкуренции 11
1.3. Особенности стратегической конкурентоспособности, как экономической категории и объекта управления 15
Глава 2. Управление стратегической конкурентоспособностью 19
2.1. Концепция управления стратегической конкурентоспособностью 19
2.2. Теоретические и методологические аспекты оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью 22
2.3. Методы оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью 24
Глава 3. Методические аспекты управления стратегической конкурентоспособностью 33
3.1. Методические основы формирование системы критериев оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью 33
3.2. Особенности риск-менеджмента в системе управления стратегической конкурентоспособностью 36
3.3. Методические основы оценки стратегической привлекательности промышленного комплекса 39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 47
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 49

Введение

Важнейшим условием обеспечения стратегического развития промышленных комплексов, является научное обоснование перспективных направлений повышения их конкурентоспособности, определение эффективных механизмов развития стратегически значимых секторов промышленности, обладающих значительным технологическим, производственным и интеллектуальным потенциалом.

Несмотря на значительное участие государств в трансформации промышленности, направленное на повышение конкурентоспособности предприятий, комплексов, отраслей на мировом рынке, результативность последних не всегда адекватна затратам ресурсов.

Глобализация является объективной тенденцией современного развития мировой экономики на всех уровнях, и оказывает значительное влияние на формирование рынков. Воздействие глобализации на экономику и рынки соответствующих уровней ведет к изменению содержания, как конкуренции (непосредственно зависящей от типа рынка, характеристик отрасли, возможностей государственного регулирования и др. факторов, и основывающейся на сотрудничестве в рамках интеграции ресурсов и компетенций), так и процесса формирования и реализации конкурентоспособности промышленного комплекса на всех уровнях управления.

Хозяйственную систему, в которой участниками выступают производственные предприятия, поставщики оборудования, контрагенты, заказчики, инвесторы и др. на основе различных форм интеграции идентифицируем как промышленный комплекс (ПК), рамки которого могут подвергаться изменению, как по составу его участников, так и масштабам деятельности.

Низкий уровень фактической конкурентоспособности отдельных промышленных комплексов и амбициозные государственные планы их перспективного развития, предполагающие достижение мирового уровня конкурентоспособности, свидетельствуют о наличии разрыва в уровнях фактической и же-

лаемой конкурентоспособности, идентифицируемых, как оценку текущего и перспективного положения комплекса на рынках. Преодоление этого разрыва требует определения подходов и методов достижения устойчивых конкурентных преимуществ, для чего необходимо смещение акцентов с тактической на стратегическую конкурентоспособность. Таким образом, можно говорить о необходимости выделения стратегической конкурентоспособности промышленного комплекса в отдельный объект исследования. К сожалению, исследования, посвященные рассмотрению проблем управления стратегической конкурентоспособностью промышленного комплекса и их решению, практически отсутствуют, что свидетельствует, в частности, о необходимости развития теории и методологии стратегической конкурентоспособности.

Глава 1. Стратегическая конкурентоспособность как экономическая категория и объект управления

1.1. Особенности конкуренции в глобальной экономике

Конкуренцию для ПК следует рассматривать на основе совокупности подходов, основными из которых являются институциональный, системный, ресурсный, процессный и уровневый подходы.

При этом, институциональный подход позволяет определить роль государства в регулировании на рынке в глобальном и локальном контекстах.

Системный подход дает возможность оценивать параметры функционирования отрасли (рынка) после анализа ее (его) структуры, базовых условий, поведения фирм и государственной политики. Накопленный опыт позволяет сделать вывод об эффективности данного подхода для структуризации объекта анализа, выявления особенностей и проблем функционирования отраслей и рынков, а также для оценки эффективности и перспектив их развития. Применение системного подхода дает материал для формулирования принципов и гипотез перспективного развития отраслей и рынков, для последующего тестирования выдвинутых гипотез. Это, в свою очередь, формирует основы для синтеза рыночных структур в теории и помогает регулировать формирование рыночных отношений на практике[1].

Ресурсный подход позволяет выделить носителей конкурентных преимуществ (ресурсы и компетенции) по объектам конкуренции.

Процессный подход позволяет выявить особенности бизнес-процессов координации хозяйственной деятельности на рынке конкуренции с целью определения эффективной конкурентной стратегии.

[1] Вишневер В.Я. Конкуренция в структуре отраслевого рынка // Вопросы экономики и права – 2011. - №3. - С. 49-53.

Уровневый подход позволяет выделить уровни конкуренции по объектам и субъектам. Кроме того, уровневый подход позволяет выделить виды конкуренции по масштабам и временным рамкам: стратегическую и тактическую.

Содержание конкуренции на основе уровневого, системного, процессного и ресурсного подходов представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Содержание конкуренции на основе уровневого, системного, процессного и ресурсного подходов

Уровень проявления	Содержание	Объект конкуренции	Роль в конкуренции
глобальный	Развитие и удержание доли глобального рынка	Глобальные компании (интегрированные структуры)	Развитие рынков
макроэкономический	Обеспечение функционирования рыночного хозяйства	Координация хозяйственной деятельности	Возможный контроль над эффективностью использования ресурсов
мезоэкономический	Организация взаимодействия агентов рынка	Хозяйственные системы (регионы, отрасли, кластеры, интегрированные структур)	Регулирование межотраслевых и/или региональных пропорций
микроэкономический	Способ достижения экономических целей	Бизнес-единицы	Стимулирование развития инновационной деятельности
Уровень бизнес-процессов	Обеспечение достижения эффективности	Бизнес процессы: основные и обеспечивающие	Регулирование отношений с партнерами
Продуктовый	Развитие и удержание доли товарного рынка	Продукты	Стимулирование инновационной деятельности
Наноэкономический	Формирование конкурентных преимуществ на основе ресурсов и компетенций	Ресурсы, компетенции, знания	Совершенствование знаний и развития навыков
Стратегический	Развитие устойчивых конкурентных преимуществ всех участников рынка	Хозяйственные системы	Фактор развития всех участников рынка
Тактический	Доля определенного рынка в конкретный момент времени	Географический или товарный рынок	Развитие конкретного рынка

Стратегическая конкуренция – это конкуренция потенциалов хозяйственных систем. В основе стратегической конкуренции лежат положения новой конкуренции М.Беста[2], дополненные концепцией конкуренции динамических способностей развития потенциала, включая соконкуренцию, сетевую конку-

[2] Бест М. Новая Конкуренция. Институты промышленного развития. – М.: ТЕИС, 2002. – 350с.

ренцию и концепцию заинтересованных сторон, и носит масштабный, глобальный и перспективный характер. Объектами стратегической конкуренции на глобальном рынке выступают такие хозяйственные системы, как страны, отрасли, регионы, кластеры, интегрированные структуры.

Тактическая конкуренция – конкуренция объектов, в основе которой лежит динамическая концепция. Объектами тактической конкуренции выступают отдельные предприятия, бизнес-процессы.

Исследованию конкуренции на глобальном рынке посвящены труды известных ученых в области стратегического менеджмента, таких, как М. Портер, И. Ансофф, А.Дж. Стикланд, Р.М. Грант, Г.П. Хамел и др. Рассмотрим более подробно существующие концепции.

По мнению Г.П. Хамела и К.К. Прахалада, глобальная конкуренция возникает тогда, когда компании осуществляют перекрестное субсидирование битв за национальные рынки, чтобы укрепить положение своей торговой марки и расширить сбыт своей продукции на глобальном уровне[3]. При этом, теория авторов строится на выявлении и развитии корневых компетенций, способствующих формированию конкурентных преимуществ на глобальном рынке. Способность формировать и развивать корневые компетенции позволяет говорить о возможности реализовать глобальную стратегию.

То, что компании начинают действовать в масштабах мировой экономической системы, выходя на международные рынки сбыта и привлекая международные ресурсы, свидетельствует о ее глобализации. Однако не все подобные компании, как уточняет М. Портер[4] можно считать глобальными.

Под термином "транснациональная", вообще говоря, описывается компания, существенная доля деятельности и рыночные интересы которой находятся за пределами ее собственной страны. Жизненное пространство этих компаний огромно и разнообразно; оно включает различные типы организаций, действующих в разных отраслях. Со стратегической точки зрения, однако, существу-

[3] Hamel G., Prahalad C. K. Do You Really Have a Global Strategy? Harvard Business Review, July-August 1985.
[4] Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. – 542с.

ет два типа отраслей, в которых конкурируют транснациональные компании: мультилокальная и глобальная. Они различаются по своей экономике и условиям достижения успеха.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикланд выделяют локальную, межнациональную и глобальную конкуренцию, определяя особенности, приоритеты в стратегиях, организационные формы реализации и др. характеристики[5].

Межнациональная (мультинациональная) конкуренция – конкурентная борьба на рынках нескольких стран, глобальная конкуренция – конкурентная борьба на рынках большинства стран[6].

В основе теории авторов лежат следующие идеи:

1) Конкурентная борьба на внешних рынках предъявляет более высокие требования к разработке стратегии компании, чем конкурентная борьба на внутреннем рынке.

2) Чтобы достичь успеха на внешних рынках, компания при разработке стратегии должна учитывать различия в бизнес-среде и конкуренции отдельных стран.

3) Перед страной, осваивающей внешние рынки, в числе прочих стоит очень важный вопрос: приспосабливать ли свои предложения или предлагать стандартную продукцию.

4) Разные сегменты одной отрасли могут иметь разный уровень конкуренции - глобальный, мультинациональный и локальный.

Сравнительная характеристика мультинациональной и глобальной конкуренции представлена в табл. 1.2.

При определении типа конкуренции в современных условиях следует учитывать направления взаимного воздействия глобальной экономики и конкуренции друг на друга, поскольку эти воздействия вносят значительный вклад в

[5] Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
[6] Томпсон-мл., А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менедж-мент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е изание: пер. с англ. Издатель-ский дом «Вильямс», 2006. – 928с.

увеличение подвижности внешней среды и должны быть учтены при принятии стратегических решений (рис. 1.1).

Таблица 1.2

Особенности мультинациональной и глобальной конкуренции

	Мультинациональная конкуренция	Глобальная конкуренция
Бизнес-стратегия	Ориентирована на ситуацию отдельной страны	Одинаковая для всех стран
Охват	несколько стран	Большинство стран
Ассортимент	Соответствует требованиям отдельных рынков	Стандартный ассортимент
Производственная стратегия	Производство в отдельной стране	Производство размещается в соответствии с достижением конкурентных преимуществ
Поставщики	Предпочтение местным поставщикам	Экономически выгодные поставщики
Каналы сбыта	Соответствуют требованиям отельных стран	Высокий уровень координации
Конкуренция	Конкуренция на одном национальном рынке не зависит от конкуренции на других национальных рынках	Конкурентные условия на рынках разных стран тесно взаимосвязаны. Конкурентоспособность на национальном рынке определяет конкурентоспособность на глобальном рынке
Рынок	Совокупность национальных рынков	Международной рынок
Связи между странами	Передача идей, технологий, опыта, применяемых в разных странах, если это выгодно	Использование общих технологий, знаний, опыта на рынках разных стран для реализации стандартной стратегии
Организационная структура	Создание в разных странах дочерних предприятий, функционирующих более менее самостоятельно	Важные стратегические решения координируются штаб- квартирой, для унификации в разных странах используется единая организационная структура
Стратегия	Адаптационная	Оптимальное соотношение между адаптацией и стандартизацией
Конкурентная борьба	Лидерство на национальных рынках	Лидерство на глобальных рынках
Преимущества	Адаптация Стратегия дифференциации Эффект масштаба / опыта	Формирование единых компетенций и конкурентных преимуществ (по ресурсам, издержкам или дифференциации)
Недостатки	Сложно распространить опыт и ресурсы за пределы одной страны; Препятствует созданию единых конкурентных преимуществ и компетенций	Сложность управления всеми процессами
Применение	Большое значение индивидуальных параметров местных рынков	Глобальные рынки

С одной стороны, глобализация экономики, воздействуя на конкуренцию в судостроении, определяет появление новых субъектов конкуренции, изменяет ее тип (динамическая, сетевая, соконкуренция…), изменяет барьеры входа на рынок, ведет к усилению технологической, финансовой и др. видов кооперации и интеграции, расширяет географические границы существующих и создает новые рынки; с политической точки зрения она определяет появление новых объектов (интегрированных структур, кластеров и др.), меняет роль государства в конкуренции, способствует развитию международного сотрудничества.

Организация производства: степень кооперации, специализации, локализации	Управление – корпоративная модель (интеграция)	Изменение роли государственного регулирования	Изменение степени монополизации (интеграция)	Развитие инфраструктуры	Развитие организационных, производственных, финансовых и др. технологий	Интенсификация научно-технического прогресса
Направления изменений						

Глобальная экономика

Воздействие

Конкуренция						
Направления изменений						
Новые субъекты	Новые рынки	Содержание конкуренции	Типы конкуренции	Новые объекты	Роль государства	Международное сотрудничество
Инфраструктура Предприятия Корпорации Инвесторы	Глобальные Мультинациональные Локальные	кооперация, интеграция, соконкуренция…	динамическая, «Новая», сетевая…	Продукты, хозяйственные системы (интегрированные структуры)	Изменение роли государства	ВТО, ОЭСР, общества по проектированию судов

Рис. 1.1. Взаимовлияние глобальной экономики и конкуренции

С другой стороны, изменение форм и интенсивности конкуренции ведет к изменению самой экономики в следующих аспектах:

- экономического характера: рост уровня концентрации, расширение масштабов интеграции капитала, предпринимательских структур, рынков, государств, регионов и др., изменение уровня специализации и локализации бизнес-процессов;

- политического характера: рост монополизации рынка, изменение государственной экономической политики;

- технического и технологического характера: ускорение НТП, развитие инфраструктуры, активизация инновационной деятельности.

Таким образом, исследования показали, что конкуренция в глобальном контексте имеет сложный характер, поскольку, кроме отраслевой специфики, в значительной мере определяется особенностями глобальных, мультинациональных и локальных рынков, стратегическим характером вида деятельности, зрелостью отрасли, объектами конкуренции и ролью государства, что требует разработки специальных механизмов управления конкурентоспособностью объектов на различных рынках.

1.2. Содержание конкурентоспособности в условиях глобальной конкуренции

Важной чертой ПК, как интегрированных структур, является: наличие взаимосвязанной системы производственных организаций, обладающих специализацией, общностью и ограниченностью территории, а также возможностью комплексного использования местных природных, трудовых и производственных ресурсов, единство производственной и обслуживающей инфраструктуры, что предполагает формирование конкурентоспособности такой хозяйственной системы по уровням объектов и субъектов.

В рамках данного исследования будем полагать, что конкурентоспособность ПК – многоплановая экономическая категория, которую в глобальной экономике, с точки зрения уровневого подхода следует рассматривать в следующих аспектах: по объектам: конкурентоспособность товаров, предприятий, хозяйственных систем (отраслей, комплексов, интегрированных структур, регионов, кластеров и стран), по субъектам: поставщики, потребители, инвесторы, посредники, государство, по уровням управления – стратегическая и тактическая.

При формировании конкурентоспособности ПК, уровневый подход к ее формированию является необходимым, но недостаточным, поскольку не конкретизирует способы и методы достижения конкурентных преимуществ. Достаточность же, по мнению автора, обеспечивается дополнением уровневого

подхода другими методологическими подходами, в частности, процессным, ресурсным, ценностно-ориентированным и др.

Авторская научно-методологическая концепция исследования содержания конкурентоспособности СК, как экономической категории и объекта управления представлена на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Концепция исследования содержания конкурентоспособности, как экономической категории и объекта управления

В соответствии с предложенной концепцией, выполним структурирование конкурентоспособности, как по объектам и субъектам ее оценки, так и по уровням управления (рис. 1.3).

Таким, образом, конкурентоспособность рассматривается:

1) по объектам конкурентоспособности: нано - уровень, продукт, бизнес-процесс, микро, мезо- и макро- и глобальный уровни;

2) по субъектам конкурентоспособности: потребитель, производитель, поставщик, инвестор, государство;

3) по уровням управления: тактическая и стратегическая конкурентоспособность.

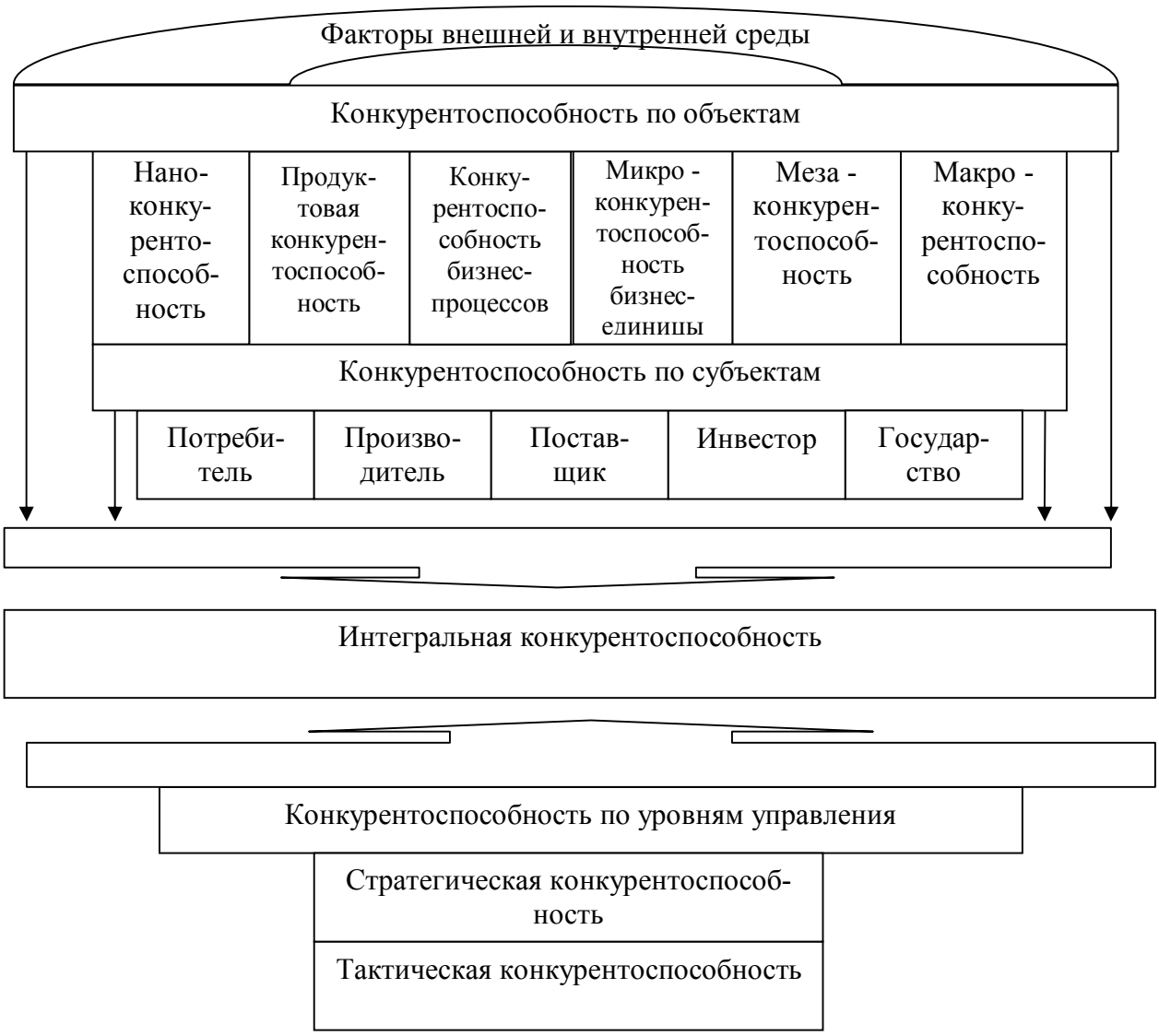

Рис. 1.3. Структурирование конкурентоспособности на основе многоуровневого подхода

Дадим краткие определения конкурентоспособности ПК в авторской интерпретации:

- микроконкурентоспособность ПК - совокупность внешних и внутренних факторов, обеспечивающих преимущества отдельных бизнес-единиц на рынке, составляющими микроконкурентоспособности являются:

а. **наноконкурентоспособность** - совокупность ресурсов и компетенций, обеспечивающих ПК конкурентные преимущества на рынках;

b. **продуктовая конкурентоспособность** ПК - набор характеристик и свойств товара (услуги), обеспечивающих успех в конкурентной борьбе на товарном рынке;

c. конкурентоспособность бизнес- процесса - способность бизнес-процесса обеспечивать конкурентные преимущества;

- **мезоконкурентоспособность** ПК - совокупность внешних и внутренних факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество хозяйственной системы и составляющих ее предприятий, организаций инфраструктуры и институтов управления, выражающееся в способности принимать участие в конкурентной борьбе в определенный период и на определенном рынке;

- **макроконкурентоспособность** ПК - совокупность внешних и внутренних факторов, способствующих развитию национальной воспроизводственной базы, обеспечивающей долгосрочные преимущества страны в мировой экономике по сравнению с другими странами;

- **глобальная конкурентоспособность** ПК - совокупность внешних и внутренних факторов, обеспечивающих преимущество на глобальных, национальных и локальных рынках независимо от национальной принадлежности;

- конкурентоспособность потребителя ПК **–** способность потребителя формировать его привлекательность в технологической цепочке для предприятия: условия заказа, платежеспособность, перспективность взаимодействия;

- конкурентоспособность производителя ПК – способность предприятия формировать его привлекательность в цепочке ценностей: длительность технологического цикла, уровень материалоемкости, трудоемкости, энергоемкости, фондоемкости;

- конкурентоспособность поставщика ПК **-** способность поставщика формировать его привлекательность в цепочке ценностей: ценовые и неценовые характеристики поставляемых материальных ресурсов, надежность, условия и сроки поставок;

- конкурентоспособность инвестора - способность инвестора формировать его привлекательность в цепочке ценностей: объемы, сроки и условия финансирования;

- конкурентоспособность государства - способность государства формировать эффективную экономическую политику, определяющую привлекательность его участия в цепочке ценности ПК: особенности внутренней и внешней политики в судостроении;

- тактическая конкурентоспособность объекта определяется его позицией при текущем состоянии рынка по сравнению с конкурентами;

- стратегическая конкурентоспособность определяется устойчивостью развития хозяйственной системы и способностью оставаться на рынке время при изменении факторов внешней и внутренней среды.

1.3. Особенности стратегической конкурентоспособности, как экономической категории и объекта управления

Обобщение, систематизация и развитие представленных в научной литературе определений стратегической конкурентоспособности, а также авторских исследований, позволило сформулировать следующее определение: **стратегическая конкурентоспособность** – *экономическая категория и объект управления, характеризующая потенциальную способность объектов и субъектов конкурентоспособности под воздействием факторов среды сохранять и (или) усиливать свои позиции на глобальных, мультинациональных и локальных рынках на основе формирования и (или) развития устойчивых конкурентных преимуществ.*

Под устойчивостью конкурентных преимуществ понимается способность преимуществ обеспечивать стратегическую конкурентоспособность хозяйственной системы при различных воздействиях среды.

В авторской концепции, место стратегической конкурентоспособности в общей конкурентоспособности ПК представлено на рис. 1.4.

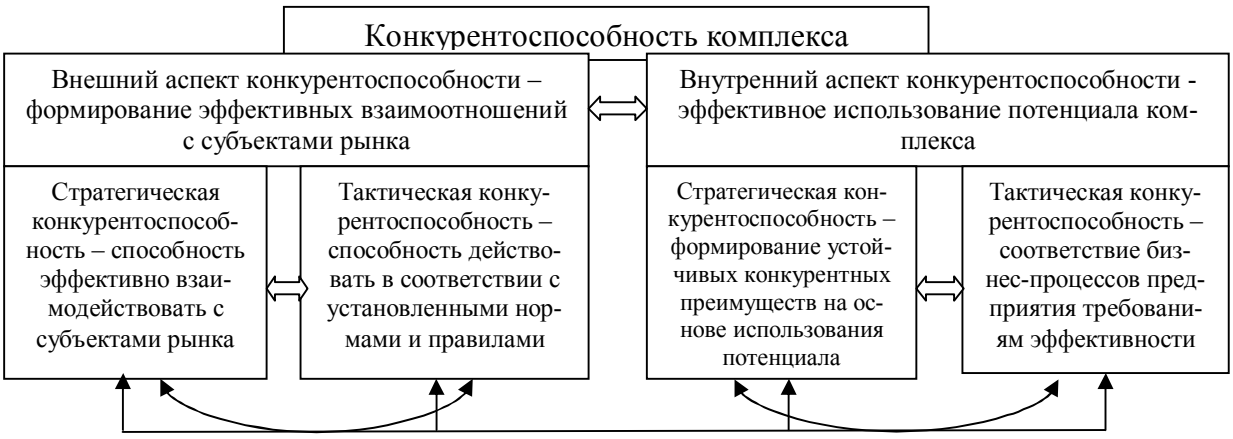

Рис. 1.4. Место стратегической конкурентоспособности в общей конкурентоспособности комплекса

Таким образом, стратегическая конкурентоспособность комплекса может иметь внешний и внутренний аспекты. Внешний аспект стратегической конкурентоспособности характеризует способность выигрывать конкурентную борьбу в формировании эффективных отношений с субъектами рынка (поставщиками, контрагентами, инвесторами, государством и т.д.), а внутренний аспект стратегической конкурентоспособности комплекса характеризует способность формирования устойчивых конкурентных преимуществ на основе использования потенциала комплекса.

Основными характеристиками стратегической конкурентоспособности комплекса являются:

- общие (иерархичность по объектам и субъектам, сложность, инновационность, стратегичность, подвижность, относительность, адаптивность, гибкость, устойчивость, динамичность, долговременность, комплексность);

- специальные (способность к изменениям, синергичность, воздействие на рынок, инвестиционная привлекательность, высокая степень зависимости от государственного регулирования);

- специфические для стратегически значимых отраслей промышленности (обеспечение экономической, политической и военной безопасности, социальная ответственность).

Социальная ответственность – характеристика стратегической конкурентоспособности, отражающая управленческую концепцию, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательств соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

На основе определения стратегической конкурентоспособности комплекса, ее характеристик, а также существующих трактовок понятия стратегии (цель, план, позиция, перспектива, прием), можно сформулировать основные функции, реализуемые стратегической конкурентоспособности судостроительного комплекса:

1) целевая функция - определение целей состояния стратегической конкурентоспособности в долгосрочном и промежуточном периодах;

2) определение перспективных направлений формирования и развития сравнительных и конкурентных преимуществ;

3) прогнозирование и планирование стратегической конкурентоспособности и факторов ее определяющих;

4) прогнозирование и планирование конкурентной позиции объекта стратегической конкурентоспособности;

5) инструмент управления текущей конкурентоспособностью.

В таблице 1.3. представлены результаты структурирования стратегической конкурентоспособности на основе уровневого подхода, во-первых, по объектам: наноуровня, продукта, бизнес-процесса, микро -, мезо -, и макро - и глобального уровней; во-вторых, по субъектам: потребителю, предприятию, поставщикам, инвесторам, государства (табл. 1.3).

Следует отметить, что стратегическая конкурентоспособность определяется результативностью формирования устойчивых конкурентных преиму-

ществ на всех уровнях, как во внутренней, так и во внешней среде. Особо следует отметить роль стратегической конкурентоспособности макроуровня, поскольку формирование портфеля заказов судостроительных предприятий происходит при активном участии государства, которое зачастую выступает заказчиком, или активным посредником при заключении контрактов экспортной продукции в рамках военно-технического или других вариантов сотрудничества международного характера.

Таблица 1.3

Структурирование стратегической конкурентоспособности

Признак	Виды	Содержание
По объектам	Глобальная	Способность СК эффективно использовать факторы конкурентоспособности и потенциал ее объектов для формирования устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде на глобальном, мультинациональном и локальном рынках
	Макро	Способность СК эффективно использовать факторы макроуровня (государственная экономическая политика) в долгосрочной перспективе
	Мезо	Способность СК эффективно использовать отраслевые и региональные факторы (региональная промышленная политика, отраслевые кластеры…)
	Микро	Способность СК эффективно использовать факторы конкурентоспособности и потенциал ее объектов для формирования устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде
	Подвиды стратегической микро-конкурентоспособности	
	Бизнес-процесс	Способность бизнес-процесса обеспечивать преимущества по издержкам и дифференциации
	Продукт	Способность продукта обеспечивать стратегические позиции хозяйствующих субъектов на рынке
	Нано	Способность СК эффективно использовать ресурсы, компетенции и знания для формирования устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочном периоде
По субъектам	Потребитель	Способность формировать стратегическую привлекательность потребителя в цепочке ценностей для комплекса: условия заказа, платежеспособность, перспективность взаимодействия
	Производитель	Способность СК формировать стратегическую привлекательность предприятия в цепочке ценностей: длительность технологического цикла, уровень материалоемкости, трудоемкости, энергоемкости, фондоемкости
	Поставщик	Способность поставщика формировать его стратегическую привлекательность в цепочке ценностей: ценовые и неценовые характеристики поставляемых материальных ресурсов, надежность, условия и сроки поставок
	Инвестор	Способность инвестора формировать его привлекательность в цепочке ценностей: объемы, сроки и условия финансирования
	Государство	Способность государства формировать промышленную политику, определяющую стратегическую привлекательность его участия в цепочке ценности: особенности внутренней и внешней политики в судостроении
По отношению к предприятию	Внешняя	Способность эффективно взаимодействовать с субъектами рынка
	Внутренняя	Формирование устойчивых конкурентных преимуществ на основе потенциала

Глава 2. Управление стратегической конкурентоспособностью

2.1. Концепция управления стратегической конкурентоспособностью

Предметом исследования проблем управления стратегической конкурентоспособностью хозяйственной системы являются научно-методологические основы формирования и эффективного развития потенциала ПК, ее продуктов на основе совершенствования бизнес-процессов посредством интеграции предприятий, их ресурсов и компетенций, развития потенциала отраслевых комплексов и смежных отраслей и промышленной политики, с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ на глобальных, мультинациональных и локальных рынках в условиях изменения факторов среды.

Объектами управления стратегической конкурентоспособностью являются составляющие ПК (ресурсы и компетенции, бизнес-процессы, продукты, предприятия) и сам комплекс, как сложной динамично развивающаяся система, изменяющая во времени и пространстве свои параметры, обладающая определенным потенциалом и подверженная воздействиям внешней и внутренней среды по принципу обратной связи.

Содержательную составляющую управления стратегической конкурентоспособностью хозяйственной системы представляют видение, политика, стратегические цели, стратегия и ресурсы для их реализации.

В состав системы управления стратегической конкурентоспособностью комплекса включаются:

- во – первых, комплекс нормативно – правовых документов, формируемых на различных уровнях, регламентирующих деятельность системы управления;
- во – вторых, совокупность взаимосвязанных подсистем: целевой, функциональной, обеспечивающей;

- в - третьих, совокупность организационных структур, осуществляющих и направляющих практическую деятельность по управлению стратегической конкурентоспособностью.

Разработка (формирование) структуры модели управления стратегической конкурентоспособностью комплекса - это процесс создания будущей системы, выбор её структурных составляющих элементов и подсистем, а также поиск их эффективного сочетания для достижения поставленной цели.

В качестве основных функций, реализуемых системой управления стратегической конкурентоспособностью ПК (СУСКПК) отметим: аналитическую, прогностическую, плановую, регулирующую и контрольную функции.

Управление стратегической конкурентоспособностью ПК может быть обеспечено:

- **с позиций процессного подхода** – на уровне субъектов стратегической конкурентоспособности - разработкой процесса формирования устойчивых конкурентных преимуществ в системе цепочек ценностей хозяйственной системы (предприятий, потребителей, поставщиков, инвесторов и государства);
- **с позиции кластерного подхода,** ролью кластера, оцениваемой нами в классическом определении М. Портера, как выигрыше на концентрации, специализации и кооперировании комплекса по территориальному признаку: группе взаимосвязанных судостроительных предприятий, специализированных поставщиков, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций в определенных областях конкурирующих между собой, но при этом ведущих совместную работу;
- **с позиций предпринимательского подхода** – ведущей ролью предпринимательской деятельности в экономическом развитии, стимулированием развития за счет «новых комбинаций» (инноваций) (Дж. Шумпетер[7]);
- **с позиций ресурсного подхода** – важностью инноваций для создания устойчивых конкурентных преимуществ комплекса на основе ключевых

[7] Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Пер.с англ. М.: Прогресс, 1982. - 456 с.

ресурсов и компетенций ее элементов, развития новых продуктов, технологий, методов управления (Э. Пенроуз[8], М. Портер и др.);

- **с позиций ценностно-ориентированного менеджмента** и стейкхолдерского подходов – наращиванием ценности комплекса за счет прироста генерируемых денежных потоков с целью удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон (Д. Волков[9], А. Дамодаран[10], М. Мельник[11], Т. Теплова[12] и др.).

Объединяющим перечисленные подходы, является системный подход, в соответствии с которым предлагается рассматривать систему управления стратегической конкурентоспособностью хозяйственной системы как совокупность взаимосвязанных подсистем, каждая из которых выполняет определенные функции.

СУСКПК в разрезе системы и процесса управления можно представить в составе:

А) сформированного стратегического потенциала ПК, который способен обеспечить его стратегическую и тактическую конкурентоспособность в на глобальном, мультинациональном и локальном рынках условиях изменчивости и подвижности среды;

Б) промышленной политики комплекса, способствующей развитию его потенциала, в ее уровневом и функциональном представлении;

В) стратегии развития комплекса, с детализацией по уровням, направленной на достижение стратегической конкурентоспособности ПК.

Концептуальная модель СУСКПК представлена на рис. 2.1.

Таким образом, управление стратегической конкурентоспособностью связано с формированием и развитием его стратегического потенциала, имею-

[8] Penrose E. The theory of the growth of the firm. Fourth edition. First published in 1959. Oxford: Oxford University Press, 2009.
[9] Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. СПб.: Изд. Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. – 320 с.
[10] Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов; Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 1324с.
[11] Мельник М.В. Принципы современного управления // Управленческий учет. - 2008. - № 10. - С. 13-20.
[12]Теплова Т.В. 7 ступеней анализа инвестиций в реальные активы. Российский опыт / Т.В. Теплова. – М.: Эксмо, 2009. – 368с.

щего способность возобновлять расходуемые и формировать новые ресурсы и компетенции, производить новые конкурентоспособные товары и услуги, которые созданы на базе современных технологий, обладают устойчивыми конкурентными преимуществами.

Рис. 2.1. Концептуальная модель СУСКПК

Способность непрерывно формировать, постоянно обновлять и развивать свой стратегический потенциал служит важным и основным показателем эффективности управления стратегической конкурентоспособностью.

2.2. Теоретические и методологические аспекты оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью

Эффективность управления стратегической конкурентоспособностью ПК следует рассматривать в следующих аспектах: во-первых, результативность,

как достижение планируемого, во-вторых, эффективность в ее классическом представлении.

Кроме того, при оценке эффективности управления стратегической конкурентоспособностью ПК целесообразно использовать определение эффективности по Парето, т.е. эффективность как критерий для оценки функционирования хозяйственной системы, характеризующий такое ее состояние, при котором невозможно произвести изменение в ее подсистеме для достижения лучшего состояния, не изменяя состояния других подсистем.

Из определения следует, что для признания эффективности функционирования СУСКПК должны соблюдаться два условия:

1. Необходимо учитывать интересы всех ее участников и стейкхолдеров.

2. Достижение максимального эффекта не должно сопровождаться нанесением ущерба какому-либо участнику этого процесса.

По мнению Рональда Коуза, а затем Фридриха Хайека, подчеркивать эффективность, связанную с внутриорганизационными процедурами и структурой, — значит неизбежно задавать вопрос о глобальной эффективности рынков по отношению к “организованной” экономике. Задавать вопрос об эффективности организаций — это значит спрашивать о границах организаций, о том, что Чарльз Вольф называет “внерыночными провалами” (non-market failures)[13].

Таким образом, эффективность в системе экономики и управления организации носит двойственный характер: во-первых, касается внутренних характеристик организации, и, во-вторых, взаимоотношения организации с рынком. Что касается эффективности управления стратегической конкурентоспособностью ПК, то, по нашему мнению, эффективность носит не двойственный, а тройственный характер: эффективность на уровне предприятий, участников комплекса; эффективность на внутреннем рынке ПК; эффективность взаимодействия ПК с внешней средой.

[13] Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц. / Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: Инфра-М, 1996. — 160 с.

Зависимость уровня общей эффективности управления стратегической конкурентоспособностью СК можно условно представить следующим образом:

$$Э=Э_1*Э_2*Э_3\ , \qquad (2.1)$$

где Э — уровень общей эффективности; $Э_1$ — уровень внешней эффективности (степень использования рыночных возможностей); $Э_2$ — уровень эффективности на внутреннем рынке, $Э_3$ – эффективность на уровне отдельных объектов и субъектов конкурентоспособности.

Согласно формуле эффективности ясно, что все усилия участников комплекса будут напрасны, если их усилия не приведут к обеспечению общей конкурентоспособности комплекса.

2.3. Методы оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью

Поскольку для оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью нами определены процессный, уровневый и стратегический подходы, с преобладанием последнего, рассмотрим возможные методы оценки эффективности.

- **Традиционный метод, который позволяет оценить стратегическую эффективность следующими группами показателей:**

- состояние спроса в виде потенциально возможных темпов его роста;
- динамика экономических целей компании (темпы роста объема продаж, прибыли, рентабельности вложений и др.);
- динамика групповых целей (рост дивидендов, заработной платы, числа рабочих мест).

Поскольку предприятия в судостроительном комплексе могут сильно отличаться по видам деятельности, месту в технологической доле рынка и т.д., использование перечисленных показателей достаточно субъективно.

- **Эффективность можно оценить по реализации достижения:** эффекта масштаба и опыта, концентрации производства.

Эффект масштаба проявляется, например, в опережении темпов роста прибыли над темпами роста объемов продаж и активами.

Эффект опыта проявляется в повышении производительности труда и снижении трудоемкости производства за счет различных факторов: совершенствования технологий, механизации и автоматизации, роста компетенций персонала и др. факторов. Особенно проявляется в капиталоемких и наукоемких производствах.

Большинство исследователей считают, что показатели концентрации не являются адекватными показателями эффективности[14], поэтому в рамках данной работы этот коэффициент не будет рассматриваться.

3) Финансовые методы:

- Экономическая добавленная стоимость (EVA);
- Рыночная добавленная стоимость (MVA);
- Полная стоимость владения (Total cost of Ownership, TCO);
- Совокупный экономический эффект (Total Economic Impact, TEI) – оценивается стоимость, преимущества и гибкость. Стоимость определяется с помощью TCO, оценка преимуществ производится с точки зрения стоимости и стратегических вложений, гибкость определяется с использованием методологии фьючерсов и опционов. Эта методология лучше работает при наличии сформулированных вариантов, если они сопряжены с другими вариантами, преимущества и недостатки которых сложно оценить. Таким образом, TEI предназначен для поддержки принятия решений, снижения рисков и обеспечения гибкости;

4) Качественные методы, которые используются для дополнения количественных методов субъективными и качественными оценками, которые позволяют определить ценность соответствующих объектов и процессов.

[14] Басовский Л.Е. Экономика отрасли: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М., 2009. – 145с.

- Система сбалансированных показателей (BSQ);
- Управление портфелем активов (Portfolio Management).

5) Вероятностные методы оценки эффективности, в которых используются математические и статистические модели, позволяющие оценить вероятность изменения отдельных параметров развития событий и возникновение риска, к которым относится, в частности, и метод оценки реальных опционов.

Метод реальных опционов (ROV), если рассматривать эффективность управления стратегической конкурентоспособностью комплекса, как эффективность проекта интеграции, т.е. эффективность формирования комплекса, что делает возможным принятие обоснованных управленческих решений даже в условиях высокой неопределенности, поскольку позволяет учесть управленческую гибкость и значительно повысить потенциальную экономическую эффективность инвестиционных проектов.

В этом случае, метод реальных опционов (ROV) используется вместе с методом дисконтированных денежных потоков DCF. При этом подходе неопределенность остается, а оператор проекта, с течением времени, подстраивается (принимает оптимальные решения) к изменяющейся ситуации. Иначе говоря, реальные опционы дают возможность изменять и принимать оптимальные решения в будущем в соответствии с поступающей информацией.

В отличие от DCF, ROV предполагает, что мир характеризуется изменчивостью, неопределенностью и конкурентоспособными взаимодействиями среди компаний. Это также предполагает, что управление имеет гибкость, чтобы приспосабливать и пересматривать будущие решения в ответ на изменяющиеся обстоятельства. Неопределенность становится другим компонентом проблемы, которым нужно управлять. Будущее расценено как совокупность альтернатив и выборов (опционов), которые могут добавлять стоимость. Слово «опцион» подразумевает невидимую изначально, но существующую в скрытом виде *добавленную* стоимость, которая влияет на результаты хозяйственной деятельности.

В концепции ROV стоимость реального опциона складывается из NPV, рассчитанной по методу DCF и так называемой *стоимости гибкости*.

$$NPV_{SUM} = NPV_{STAND} + ROV\ , \qquad (2.2)$$

где: NPV_{SUM} – полная стоимость проекта; NPV_{STAND} – стоимость проекта, рассчитанная по методу DCF; ROV – стоимость гибкости (реальный опцион).

Стоимость гибкости обусловлена существованием определенной ценности развития инвестиционного проекта, его страховки, получаемых новых знаний. Перечисленные позитивные условия снижают степень неопределенности.

Основополагающие теоретико-методологические принципы исследования инвестиционных проектов с применением метода реальных опционов были изложены в трудах Ф. Блэка и М.Шоулза[15], А.Дамодарана[16] и др. В последние годы появились работы отечественных авторов, посвященные этой тематике в прикладном аспекте, например Е.М. Роговой[17].

Условиями, делающими возможным и целесообразным применение этого метода, являются неопределенность и зависимость величины денежных потоков, генерируемых проектом, от будущих решений менеджмента.

Поэтому метод реальных опционов наиболее востребован в наукоемких, высокотехнологичных, ресурсодобывающих отраслях, а также в отраслях с высокими расходами на маркетинг и продвижение новых продуктов.

Возможности обоснования инвестиционных проектов методом реальных опционов проектов обновления основных фондов и строительства новых типов судов рассмотрены и в авторских работах[18].

В качестве условий для использования метода реальных опционов в стратегически значимых комплексах в промышленности определены следующие:

1) предполагаемые денежные потоки от реализации проектов отрасли носят в высшей степени неопределенный характер, как по времени, так и по

[15] Black F., Scholes M. The valuation of option contracts and a test of market efficiency //Journal of Finance. – 1972. – Vol.27. – P. 399-417.
[16] Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов; Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 1324с.
[17] Рогова Е.М. Оценка стратегических решений менеджмента с ис-пользованием реальных опционов // Управление корпоративными финансами. - 2012. - № 2(50). - С. 86-95. Рогова Е.М., Ярыгин А.И. Применение новых методов оценки ин-новационных проектов: модель взвешенной полиномиальной стоимости реального опциона // Инновации. - 2011. - № 7. - С. 104-112.
[18] Например, Ветрова Е.Н. Применение метода реальных опционов // Менедж-мент в России и за рубежом. - 2010. – № 3. – С. 58-64.

объему, поэтому использование традиционной финансовой модели дисконтированных денежных потоков (DCF) не дает реальных результатов;

2) проекты носят стратегический характер, как с точки зрения самого проекта, что предполагает возможные изменения в ходе реализации проекта, что касается как участников комплекса, так и возможной формы их интеграции;

3) реализация проектов комплекса идет в рамках интеграции предприятий, при которой основной мотив - достижение синергетического эффекта, может быть как положительным, так и отрицательным, т.е. результативность интеграции имеет высокую степень неопределенности, что соответствует области применения ROV;

4) оценить синергетический эффект от реализации проекта можно различными методами: количественными и качественными, каждый из которых имеет свою область применения и ограничения, что затрудняет интегральную оценку интеграции.

Стратегически значимый ПК, обладает всеми необходимыми предпосылками использования метода реальных опционов для оценки эффективности проектов, направленных на повышение конкурентоспособности. С точки зрения опционной теории, выделяется две группы дополнительных возможностей, содержащихся в проектах: возможности изменения параметров проектов с течением времени и реализация проектов делает возможным другие проекты в судостроении, которые был бы невозможны без завершения первого.

В концепции ROV полная стоимость проекта складывается из NPV, рассчитанной по методу DCF и так называемой стоимости гибкости[19]:

$$DCF_{SUM} = DCF_{STAND} + ROV\ , \qquad (2.3)$$

где: DCF_{SUM} – полная стоимость проекта; DCF_{STAND} – стоимость проекта, рассчитанная по методу DCF; ROV – стоимость гибкости (реальный опцион).

[19] Black F., Scholes M. The valuation of option contracts and a test of market efficiency //Journal of Finance. – 1972. – Vol.27. – P. 399-417.

Существуют две основные модели, которые используются в опционной теории для оценки реальных опционов, величины ROV: модель Блэка—Шоулза и биномиальная модель[20].

Модель оценки стоимости опционов Блэка—Шоулза имеет ряд ограничений:

- Оцениваемый актив должен быть ликвидным (необходимо наличие рынка для оцениваемого актива);
- Изменчивость цены актива остается одинаковой (то есть не происходит резких скачков цен);
- Опцион не может быть реализован до срока его исполнения (европейский опцион).

Основные трудности связаны с получением достоверных исходных данных, необходимых для расчета (время до реализации заложенных в проекте возможностей, значение дисперсии и т. д.).

Необходимо также учитывать множественность и взаимозависимость реальных опционов: в одном проекте могут содержаться несколько реальных опционов, оказывающих влияние друг на друга, а также возможна множественность базового актива, когда присутствуют несколько источников неопределенности.

Кроме того, важно учесть, кто кроме собственника реального опциона сможет воспользоваться результатами исполненного опциона – реализованной возможности. В большинстве случаев размер экономической выгоды может быть изменен другими участниками рынка.

Описанный метод для оценки интеграции не всегда применим, поскольку на современном этапе не все предприятия являются публичными, а, следовательно, определение параметров модели или невозможно, или имеет высокую степень погрешности.

[20] Cox J., Ross S., Rubinstein M. Option Pricing: A Simplified Ap-proach//Journal of Financial Economics. September, 1979.

Более уместным является использование биномиальной модели, вычисление стоимости опциона, по которому, представляет собой движение по «дереву решений» и позволяет рассматривать два и более вариантов развития. В итоге денежные потоки, возникающие как следствие будущих решений, сводятся к приведенной стоимости и дают объективную оценку проекту одновременно.

В основе модели лежат два допущения: в одном интервале времени могут быть только два варианта развития событий (худший и лучший); инвесторы нейтрально относятся к риску.

Для определения стоимости реального опциона по второму методу необходимо построить две решетки: основного актива и оценки.

Решетка основного актива, также известная просто как основная решетка, читается слева направо и указывает, как возможно будущая стоимость актива могла бы развиваться. Стоимость крайнего левого узла – NPV (или PV) основного актива, рассчитана по модели DCF. В каждом из интервалов стоимость актива увеличивается на множитель u ($u > 1$) или уменьшается на множитель d ($0 < d < 1$). Множители u и d, которые определяют восходящие и нисходящие движения в каждом узле, – функции изменчивости основного актива и отрезка времени между рассматриваемыми периодами. Правые узлы решетки представляют распределение возможных будущих стоимостей актива.

Решетка оценки имеет то же самое число узлов и отделений как решетка основного актива. Аналитик «двигается» назад от стоимостей в предельных узлах, в правой стороне, к левой стороне решетки. Стоимость, помещенная в каждом предельном узле, – максимальная в пределах от ноля и разностью между стоимостью PV и фиксированной ценой опциона X, max(PV–X; 0). Отвергаемые отрицательные стоимости отражают право отказываться от осуществления опциона с отрицательной стоимостью.

От этих стартовых стоимостей в предельных узлах нужно продвигаться назад через решетку – используя процесс, называемый обратной индукцией – чтобы получить стоимость опциона в дальнем левого узле решетки. Обратная

индукция учитывает фактор *p*, равный вероятности, когда инвесторы безразличны к риску:

$$p*u+(1-p)*d)e^{-r_f\sigma t} \quad (2.4)$$

Формулы для расчета величин *u*, *d* и *p*:

$$u = e^{\sigma\sqrt{h}} \quad (2.5)$$

$$d = \frac{1}{u} \quad (2.6)$$

$$p = \frac{-\exp(r_f \times h) - d}{u - d} \quad (2.7)$$

где σ - стандартное отклонение стоимости актива, h - величина временного интервала (в годах), r_f - безрисковая ставка процента (годовая), «u» - расчетная величина, «d» - расчетная величина; расчетная величина «p» (псевдовероятность).

Метод двучленных решеток очень схож с методом «дерева решений». Однако, эти два метода «работают» по-разному. Метод «дерева решений» требует, чтобы аналитик определил вероятности и соответствующие нормы дисконта в каждом узле, что усиливает субъективность решения задачи. Метод ROV использует вероятность, при которой инвесторы безразличны к риску, а также безрисковую норму процента. Обе величины более объективные по своему содержанию и результат получается более точным.

Использование метода реальных опционов имеет не только преимущества, которые мы отметили выше, но и недостатки. Некритичное применение этой методики может негативно влиять на результативность стратегических решений компании и ее конкурентную позицию. Поддержание излишней гибкости в решениях может привести к частому пересмотру планов, потере «стратегического фокуса» и, как следствие, к тому, что компания не достигнет поставленных стратегических целей. Другой немаловажный момент — правильный учет стоимости создания и поддержания реальных опционов. Например, возможность увеличить выпуск продукции (инвестиции в резервы мощностей) может

оказаться невостребованной, и не все затраты на создание такого опциона будут оправданны.

Кроме того, внедрение модели реальных опционов требует изменения внутренней культуры компании и подходов к ведению бизнеса, что нередко становится непреодолимым препятствием.

Принимая во внимание, что сфера применения этой методики практически неограниченна и везде, где есть неопределенность, можно найти реальные опционы, то в ближайшем будущем количество компаний, взявших на вооружение этот метод, значительно возрастет.

Проведенный анализ методов оценки эффективности, применимых к управлению стратегической конкурентоспособностью комплекса позволяет сформулировать следующие выводы: использование одного перечисленных подходов или методов для оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью хозяйственной системы вызывает сомнение, поскольку каждый из них рассматривает лишь отдельный аспект эффективности, кроме того существуют некоторые ограничения применения рассмотренных методов в зависимости от объекта и субъекта конкурентоспособности.

Поэтому автором выдвигается гипотеза о необходимости разработки методического подхода к оценке эффективности управления стратегической конкурентоспособностью ПК.

Глава 3. Методические аспекты управления стратегической конкурентоспособностью

3.1. Методические основы формирование системы критериев оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью

В таблице 3.1. представлены систематизированные автором виды эффективности управления стратегической конкурентоспособностью промышленного комплекса.

Таблица 3.1

Классификация видов эффективности управления стратегической конкурентоспособностью СК

Эффективность	внутренняя	на внутреннем рынке	Внешняя
А) функциональный подход			
организационная	+	+	
производственная	+	+	
экономическая	+	+	+
финансовая	+	+	+
инвестиционная	+	+	+
маркетинговая	+	+	+
социальная	+	+	+
экологическая	+	+	+
технико-технологическая	+	+	+
инновационная	+	+	
Б) процессный подход			
поставщик		+	
производитель	+	+	
инвестор		+	
государство			+
потребитель		+	
В) системный подход			
системная			+
эффективность подсистем	+	+	
эффективность входа		+	
эффективность выхода		+	+
эффективность обратной связи		+	
Г) стоимостной подход			
рост стоимости компании	+		
Д) ресурсный подход			
эффективность использования ресурсов и компетенций	+	+	
синергетическая эффективность	+	+	+

Эффективность	внутренняя	на внутреннем рынке	Внешняя
уровневый подход			
эффективность продукта	+		+
эфективность бизнес-процесса		+	
эффективность предприятия	+	+	+
эфективность на макроуровне			+
эффективность на глобальном уровне			+
Интегральная эффективность = внутрифирменная + эффективность на внутреннем рынке + эффективность на внешнем рынке			

Существующие проблемы в оценке эффективности управления стратегической конкурентоспособностью представляются следующие:

1. Методология оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью находится в значительной зависимости от содержания понятия самой эффективности и преобладающего научно-методологического подхода к ее оценке.

2. Оценка эффективности управления стратегической конкурентоспособностью зависит от роли государственного регулирования в деятельности исследуемой хозяйственной системы, поскольку именно на государственном уровне определяются основные методы оценки эффективности стратегий, государственных программ и проектов. При этом возникает проблема согласования методик оценки эффективности, как самих программ, так и их исполнителей и соисполнителей, имеющих различный уровень и ведомственную принадлежность.

3. Рассогласование существующих методик оценки эффективности хозяйственной системы по показателям, времени, функциональному и др. признакам.

Для решения первой проблемы, эффективность управления стратегической конкурентоспособностью рассматривается в двух аспектах: достижение требуемого уровня конкурентоспособности, как целевого ориентира и эффективность функционирования самой системы управления, как обеспечивающего процесса (рис. 3.1).

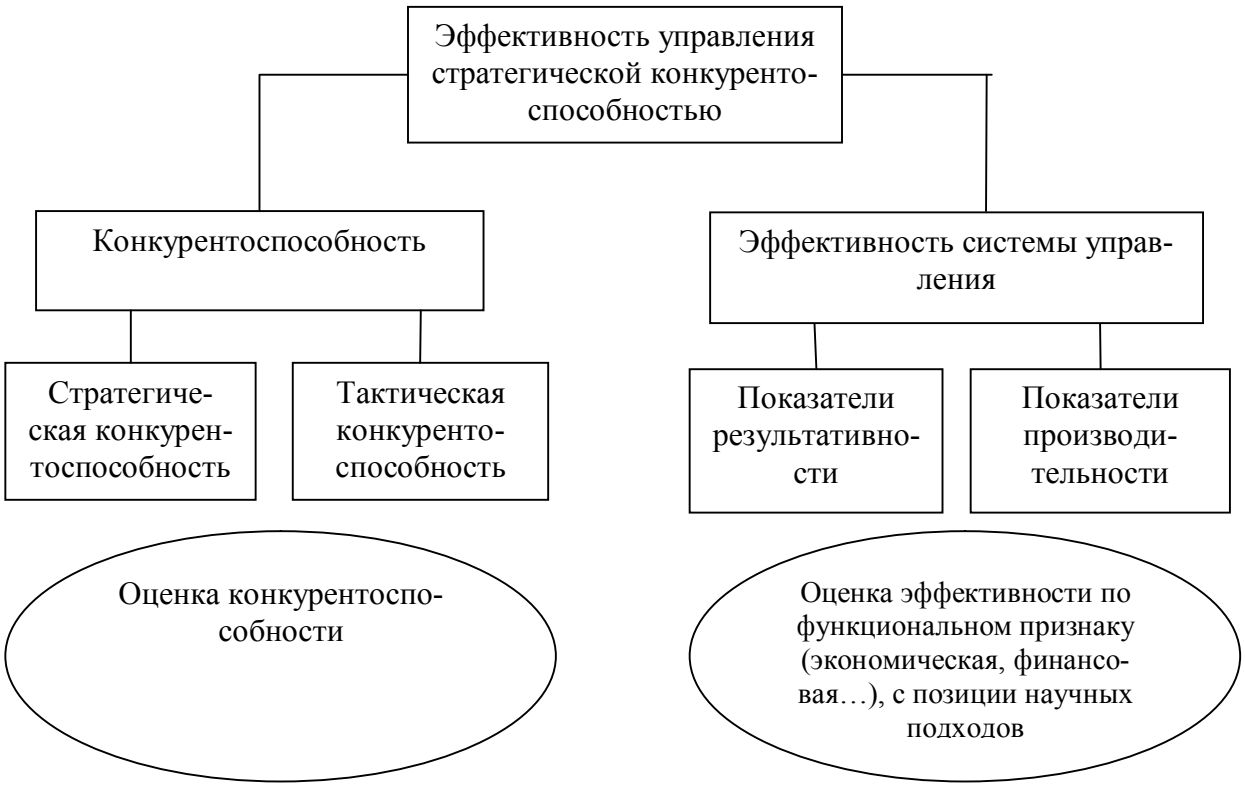

Рис. 3.1. Оценка эффективности управления стратегической конкурентоспособностью

Под эффективностью системы управления стратегической конкурентоспособностью в классическом ее представлении, будем понимать:

а) результативность – степень достижения планируемых показателей:

$$P = \frac{X_i}{X_0}, \qquad (3.1)$$

где P – показатель результативности; X_i – фактическая величина, X_0 – плановая величина.

б) производительность - отношение результата от воздействий к затратам, направленным на их достижение:

$$E = \frac{R}{C}, \qquad (3.2)$$

где E – показатель производительности, R– результат, C – затраты.

При одновременном учете этих показателей эффективности, получаем:

$$Э = P \times E = \frac{R_i / C_i}{R_0 / C_0} = \frac{R_i \times C_0}{R_0 \times C_1} \qquad (3.3)$$

Поскольку мы оцениваем эффективность управления стратегической конкурентоспособностью ПК, представленного сложной структурой, то предлагается использование модели общеорганизационной эффективности, в которой следует различать эффективность управления стратегической конкурентоспособностью во внутреннем и внешнем аспектах.

3.2. Особенности риск-менеджмента в системе управления стратегической конкурентоспособностью

Функционирование ПК в глобальной конкуренции сопряжено с дополнительными, по сравнению с функционированием на локальных рынках, рисками. Кроме того в таких структурах расширяется, как само содержание риска, так и происходит модификация существующих. Поэтому и управление рисками имеет некоторые особенности и требует уточнения.

Следует отметить, что систематизированных трудов, посвященных особенностям риск-менеджмента в управлении стратегической конкурентоспособностью комплексов, не выявлено.

Особенности содержания рисков и управления ими в промышленных комплексах, можно рассматривать с нескольких основных позиций:

во-первых, недостижение основных целей интеграции, например, получение отрицательного синергетического эффекта, неиспользование новых возможностей, неперераспределение рисков между участниками;

во-вторых, появление дополнительных рисков экономического и политического характера, поскольку комплексы функционируют на глобальном рынке и подвержены государственному регулированию;

в третьих, возникновение дополнительных рисков технологического и научно-технического характера, присущими судостроению, как высокотехнологичному сектору экономики.

Риски, в общепринятой классификации, рассматриваются в функциональном аспекте, что применительно к объекту и предмету исследования уточнено следующим образом:

1. Стратегические риски (недостижение целей интеграции).
2. Экономические риски (недостижение экономии масштабов).
3. Финансовые риски, в т.ч. инвестиционные и валютные.
4. Производственные риски.
5. Экологические риски (потери для экологии).
6. Социальные риски (потери для организации или общества на конкретном социальном уровне).
7. Организационно-управленческие риски (потеря гибкости).
8. Народнохозяйственные риски (бюджетные, региональные и т.д.).
9. Политические риски (отрицательные факторы влияния промышленной политики).
10. Коммерческие риски (нерациональные взаимоотношения с партнерами и заказчиками).
11. Технологические риски (моральное устаревание).
12. Научно-технические риски (инновационные).
13. Информационные риски (утечки информации).
14. Синергетические риски (получение отрицательного синергетического эффекта).

Кроме того, проведенные исследования показывают, что спектр рисков в ПК следует расширить и представить в соотвествии с уровневым характером его стратегической конкурентоспособности:

- по объектам конкурентоспособности: продуктовые риски, риски предприятий комплекса, риски ПК, отраслевые и региональные риски, страновые и глобальные риски.

- по субъектам конкурентоспособности: риски поставщиков, партнеров, инвесторов, участников комплекса, риски потребителей и риски государства, активно инвестирующего развитие судостроения.

В соответствии с разработанным подходом к управлению стратегической конкурентоспособностью, риски комплекса следует рассматривать: риски отдельных участников, риски на внутреннем рынке, риски взаимоотношения комплекса с внешней средой.

Многообразие рисков требует дополнительного исследования особенностей проектирования подсистемы управления рисками в ПК.

Автором выделен ряд принципов построения эффективной подсистемы управления рисками ПК:

1) Подсистема управления рисками должна быть встроена в общую систему управления, в которой государство играет определенную роль, и должно быть учтено при принятии решений долгосрочного и краткосрочного характера.

2) Подсистема управления рисками ПК должна быть ориентированы на оптимизацию риска всей структуры, с учетом интересов всех стейкхолдеров.

3) Подсистема управления рисками должна учитывать все факторы внешнего воздействия на деятельность хозяйственной системы, особенно макро- и мезо- экономического уровня.

4) В основе подсистемы управления рисками должна быть единая система планирования и контроля целевых показателей деятельности ПК на базе гибкого взаимодействия подсистем управления ее участников.

5) Принятие решения о проведении мероприятий по оптимизации уровня риска должно производиться с учетом возможного влияния принимаемых решений на связанные бизнес-процессы ПК и отдельные бизнес-процессы ее участников.

Основные принципы функционирования подсистемы управления рисками должны быть формализованы в виде общекорпоративных и внутренних нормативных документов каждого участника ПК.

Построение эффективной подсистемы управления рисками хозяйственной системы должно включать в себя ряд основных этапов, представленных на рис. 3.2.

Эффективная реализация подсистемы риск-менеджмента СУСКПК в условиях высокой изменчивости внешней среды, особенно при создании системы в условиях взаимодействия географически рассредоточенных ее участников, предполагает проектирование соответствующей целостной информационной системы.

Рис. 3.2. Этапы построения подсистемы управления рисками хозяйственной системы

3.3. Методические основы оценки стратегической привлекательности промышленного комплекса

Использование существующих методических подходов и методов оценки конкурентоспособности, в целом, и стратегической конкурентоспособности, в частности, не позволяют проводить объективную оценку стратегической конкурентоспособности из-за ее особенностей, значительного воздействия глобальных процессов на рынок, а также используемого в работе уровневого подхода к определению стратегической конкурентоспособности, поэтому требуется новый методический подход, адаптированный для оценки стратегической конкурентоспособности ПК.

Поэтому предлагается построение модели оценки стратегической конкурентоспособности на основе анализа текущей и перспективной ситуации, и оценки стратегического потенциала носителя конкурентоспособности.

Если анализ текущей ситуации может быть проведен традиционными (ретроспективными) методами, то оценка перспективной ситуации и потенциала должна конкретизироваться при помощи дополнительных методов, в частности, методов прогнозирования, одним из которых является метод форсайта (сценарное прогнозирование социально-экономического развития: возможные варианты развития – экономики, промышленности, общества – в 10-20 летней перспективе), и методов оценки инвестиционной и стратегической привлекательности, в частности метода реальных опционов.

При этом оценивать эффективность следует с позиции совокупности подходов:

- функционального подхода: экономическая, финансовая, рыночная, инвестиционная, бюджетная, научно-техническая и др.;
- процессного подхода: достижение мотивации участников, координации, скорости адаптации;
- ценностно-ориентированного и стейкхолдерского подходов: достижение целей основных субъектов функционирования ПК.

В качестве методов оценки эффективности управления по перечисленным направлениям оценки предлагается использовать:

- Традиционные методы финансового и экономического анализа;
- Методы оценки интенсивности, основанные на оценке динамики спроса, экономических целей и групповых целей.
- Методы оценки достижения мотивов участников судостроительного комплекса: эффекта масштаба и эффекта опыта.
- Методы инвестиционного анализа, в том числе, вероятностные, в частности, метод оценки реальных опционов на основе биномиальной модели.

Примерная система показателей оценки эффективности системы управления стратегической конкурентоспособностью представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Система показателей оценки эффективности управления стратегической конкурентоспособностью ПК

Подходы	Виды эффективности	Содержание и методы	Показатели оценки, актуализованные для судостроения
Функциональный подход	экономические	Традиционные методы факторного, регрессионного, статистического и др.	Фондоотдача, загрузка производственных мощностей, производительность труда
	финансовые	Традиционные методы анализа ликвидности, устойчивости, деловой активности, финансового состояния и др.	Нормативные показатели в разрезе отраслевой специфики Методы оценки дивидендной политики
	социальные	Традиционные методы факторного, регрессионного, статистического и др.	Уровень занятости, текучесть, уровень заработной платы
	производственная	Традиционные методы факторного, регрессионного, статистического и др.	Уровень производительности труда, длительность постройки
	инновационные	Традиционные методы факторного, регрессионного, статистического и др.	Коэффициент обновления продукции, динамика удельного веса нематериальных активов
	рыночные	Традиционные методы факторного, регрессионного, статистического и др.	Доля рынка, темпы роста портфеля заказов
	инвестиционные	Методы оценки эффективности проектов: традиционные и вероятностные	Структура государственных, частных и собственных источников NPV, HI, DPP, IRR ROV
Процессный подход	Рыночная эффективность	Относительные показатели	Показатели непрерывности, прямоточности, производительности, ритмичности
	Эффективность процесса	Показатели динамики, относительные показатели	затраты, время и качество
	Ресурсная эффективность	Показатели динамики, относительные показатели	Материалоотдача, ресурсоотдача, зарплатоотдача
Ценностно-ориентированный подход	государство	Методы DCF и ROV	NPV, HI, DPP, IRR
		Методы оценки дивидендной политики	Дивиденды на одну обыкновенную акцию, Прибыль на одну обыкновенную акцию
	Эффективность участников	Традиционные методы оценки экономической и финансовой эффективности	Стандартные критерии
	эффективность взаимоотношений	Показатели структуры и динамики	Показатели выполнения договорных обязательств и продолжительности сотрудничества
Стоимостной подход	Финансовая эффективность	Методы финансового анализа	Показатель EVA
Рыночный подход	Конкурентоспособность, как эффективность	Относительные показатели и показатели динамики	Ресурсоотдача
		Относительные показатели и показатели динамики	Динамика спроса по видам продукции и потребителям Выполнение договорных обязательств по срокам

Подходы	Виды эффективности	Содержание и методы	Показатели оценки, актуализованные для судостроения
		Относительные показатели и показатели динамики	Коэффициент обновления продукции

При этом в качестве результирующих показателей, предлагаются:

- На уровне хозяйствующих субъектов:

$$K_o = \prod_{i=1}^{k} k_{фоi} = k_{TC} * k_d * k_t, \qquad (3.4)$$

- на уровне комплекса на основе модели мультипликатора конкурентоспособности $K = K_з * K_o * K_п * K_и * K_в * K_г$, где K - интегральный показатель конкурентоспособности, $K_з$ - конкурентоспособность в цепочке поставщика; K_o - конкурентоспособность производителя, $K_п$ - конкурентоспособность в цепочке потребителя, $K_и$ - конкурентоспособность инфраструктурных предприятий, $K_в$ - конкурентоспособность взаимоотношений с партнерами, $K_г$ - коэффициент, отражающий силу воздействия промышленной политики;
- на уровне государства: бюджетная эффективность;
- на глобальном уровне: рост сравнительных преимуществ ПК.

Управление стратегической конкурентоспособностью ПК имеет целью, в т.ч. и повышение его привлекательности для стейкхолдеров, что в свою очередь связано с появлением дополнительных рисков. На этом основании автором обосновывается необходимость разработки подсистемы управления рисками и встраивания ее в СУСКПК.

В качестве ограничителей привлекательности для частных инвесторов в стратегически значимых отраслевых комплексах выступают:

1. Низкая внутренняя инвестиционная привлекательность предприятий комплексов из-за значительных сроков окупаемости проектов и невысокой эффективности (или ее отсутствии).

2. Низкая внешняя инвестиционная привлекательность предприятий комплексов. Иностранные инвесторы приходят, в большинстве случаев, для откры-

тия производств, направленных на удовлетворение большого внутреннего рынка (автопром, химия и пр.). Иностранные инвестиции в экспортные предприятия практически отсутствуют, а открытие производств, нацеленных на внутренний рынок только отчасти решает проблему импортозамещения и больше выгодно зарубежным инвесторам, чем российской экономике.

3. Как и большинство высоко- и среднетехнологичных отраслей, промышленные комплексы испытывают давление со стороны импорта, особенно это касается укомплектования машин и оборудования приборами и средствами автоматизации.

4. Недостаточный опыт использования современных методов обоснования инвестиционных проектов. На современном этапе при обосновании проектов наибольшей популярностью пользуется методика ЮНИДО, в частности, метод дисконтированных денежных потоков (DCF), который не всегда адекватно отражает эффективность стратегических проектов, поскольку имеет целый ряд ограничений.

Таким образом, результаты исследования выявили наличие проблем привлекательности хозяйственной системы в промышленности, как фондоемкой, высокотехнологичной, для стейкхолдеров, что особенно проявляется в условиях глобальной конкуренции, и решение которых необходимо для достижения требуемого уровня конкурентоспособности.

Привлекательность комплексов для стейкхолдеров следует рассматривать в тактическом и стратегическом аспектах.

В тактическом аспекте, привлекательность комплекса для стейкхолдеров заключается в оценке эффективности взаимодействий в процессе текущей и операционной деятельности в рамках существующих и планируемых договоров, контрактов, обязательств и ответственности. Такую привлекательность будем называть тактической. Ее значимость заключается в обеспечении стратегической привлекательности.

В стратегическом аспекте, т.е. стратегическая привлекательность комплекса для стейкхолдеров – это потенциальная эффективность формирования

кооперационных связей, развития интеграционных процессов, проектирования новых рынков и продуктов.

При этом привлекательность рассматривается нами, как в функциональном (инвестиционная, финансовая, организационная, экономическая и др.), так и в уровневом (по объектам и субъектам привлекательности) представлении.

Существующие методики оценки привлекательности хозяйственных систем ориентированы в большей степени или на тактическую ее составляющую или инвестиционный аспект.

Проблему оценки стратегической привлекательности ПК, и не только в инвестиционном аспекте, можно решить, используя метод реальных опционов (ROV), более подробно описанный в п. 2.3 данной работы и позволяющий оценить стратегические перспективы развития ПК и его участников.

Исследование особенностей и направлений использования метода оценки реальных опционов в оценке привлекательности для стейкхолдеров представлено в табл. 3.3.

Для оценки эффективности стратегических проектов можно использовать опцион на расширение (рост). Согласно опционной теории, этот вид опциона предполагает наличие перспектив значительного роста в перспективе. Такой вид опциона применяется для высокотехнологичных отраслей, обоснования НИОКР, стратегических приобретений, что вполне соответствует характеристике промышленных предприятий и происходящих преобразований в отраслях.

Таблица 3.3

Применение метода оценки реальных опционов в оценке привлекательности СК для стейкхолдеров

Направления оценки	Содержание	Виды опционов	Изменяемые параметры	Область применения
Оценка эффективности инвестиционных проектов и рисков	Оценка управленческой гибкости по отношению к изменению параметров проекта – простой опцион	временной: выбор времени, остановка, приостановка, отсрочка	срок исполнения	Подходит для современных условий перепроизводства на мировом рынке
		Масштаба (расширение, сокращение)	денежные потоки по проекту,	Соответствует вариантам: повышения серийности или отказа от

Направления оценки	Содержание	Виды опционов	Изменяемые параметры	Область применения
			размер инвестиций	производства
		Переключения (изменение ресурсов, технологий, продуктов)	срок исполнения, денежные потоки по проекту, размер инвестиций	Эффективно в условиях развития дифференциации, связанной с продуктами, технологиями и т.д.
	Оценка неэффективных проектов, которые позволят реализовать эффективные - сложный опцион	Опцион на опцион	Различные параметры	Эффективен для обоснования проекта строительства / модернизации предприятия
Оценка рисков	величина ROV – премия за риск	Любые виды опционов	Различные параметры	Возможно оценивание рисков различных проектов
Оценка стратегической конкурентоспособности	Чем больше стоимость управленческой гибкости (ROV), тем выше стратегическая конкурентоспособность	Любые виды опционов	Различные параметры	Стратегической конкурентоспособностью обладают комплексы, способные гибко реагировать на требования рынка

В качестве стратегических проектов, принимаемых к оценке методом реальных опционов можно рассмотреть следующие варианты:

- инвестиционный проект обновления основных фондов;
- инвестиционный проект проектирования и разработки новых видов продуктов;
- инвестиционный проект строительства производственных мощностей;
- инвестиционный проект интеграции предприятий отрасли.

Алгоритм оценки, при этом, выглядит следующим образом:

1) Расчет денежных потоков по проекту интеграции предприятий в кластер на основе планируемых объемов производства.

2) Построение биномиальной модели с заданными параметрами и предполагаемыми вариантами реализации.

3) Расчет полной стоимости проекта.

Учет дополнительной «стоимости гибкости» позволяет: с одной стороны, повысить стратегическую привлекательность проекта, а, следовательно, и стратегическую конкурентоспособность; с другой – создать «стоимостной запас», позволяющий защищаться от некоторых рисков, приводящих к ее частичной потере.

Использование предложенного методического подхода позволит повысить привлекательность комплекса для стейкхолдеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование содержания и особенностей формирования конкурентоспособности ПК, как экономической категории и объекта управления позволило развить теорию конкурентоспособности в разрезе формулирования содержания понятия конкурентоспособности судостроительного комплекса, характеристик и свойств конкурентоспособности.

Выполненные теоретические и методологические исследования конкурентоспособности ПК позволили определить необходимость использования комплекса подходов к формированию и управлению конкурентоспособностью, из которых преобладающим является уровневый подход, рассматриваемый нами по уровням объектов и субъектов конкурентоспособности, а также по уровням управления ею.

Структурирование конкурентоспособности ПК на основе уровневого подхода позволило выделить, кроме традиционно используемых объектов: макро-, микро- и продуктового уровня, дополнительные наноуровень, уровень бизнес-процессов, а также уровни субъектов: поставщики, производители, инвесторы и др., что позволяет более детально исследовать конкурентные преимущества на каждом уровне.

Кроме того, структурирование конкурентоспособности позволило определить целесообразность выделения стратегической и тактической конкурентоспособности судостроительного комплекса. Сформулировано определение содержания стратегической конкурентоспособности судостроительного комплекса, выявлены ее роль и место в общей конкурентоспособности, функции, реализуемые стратегической конкурентоспособности, а также факторы ее определяющие.

Для целей управления стратегической конкурентоспособностью ПК определено научное обоснование формирования системы ее управления в разрезе определения ее основных элементов, функций, принципов построения, осуще-

ствлен выбор научно-методологических подходов к формированию системы управления стратегической конкурентоспособностью ПК.

На этой основе построена концептуальная модель системы управления стратегической конкурентоспособностью ПК, состоящая из целевой, функциональной и обеспечивающей подсистем. В основе последней определен стратегический потенциал, что послужило основой для разработки методологических аспектов формирования стратегического потенциала ПК для обеспечения его стратегической конкурентоспособности;

С целью определения эффективности управления стратегической конкурентоспособностью ПК исследованы и развиты теоретические и методологические подходы к ее оценке.

При управлении стратегической конкурентоспособностью ПК в виде интегрированной структуры возникают дополнительные риски, которые уточнены и классифицированы с целью определения способов управления ими. Для этого в работе разработана подсистема риск - менеджмента в системе управления стратегической конкурентоспособностью ПК с определением принципов ее построения.

Для решения проблем повышения привлекательности ПК для стейкхолдеров осуществлено развитие методического подхода к оценке проектов отрасли на основе метода оценки реальных опционов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вишневер В.Я. Конкуренция в структуре отраслевого рынка // Вопросы экономики и права – 2011. - №3. - С. 49-53.

2. Бест М. Новая Конкуренция. Институты промышленного развития. – М.: ТЕИС, 2002. – 350с.

3. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. – 542с.

4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

5. Басовский Л.Е. Экономика отрасли: Учеб. Пособие. – М.: ИНФРА-М., 2009. – 145с.

6. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. СПб.: Изд. Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. – 320 с.

7. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов; Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 1324с.

8. Мельник М.В. Принципы современного управления // Управленческий учет. - 2008. - № 10. - С. 13-20.

9. Менар К. Экономика организаций: Пер. с франц. / Под ред. А. Г. Худокормова. — М.: Инфра-М, 1996. — 160 с.

10. Рогова Е.М. Оценка стратегических решений менеджмента с использованием реальных опционов // Управление корпоративными финансами. - 2012. - № 2(50). - С. 86-95.

11. Рогова Е.М., Ярыгин А.И. Применение новых методов оценки инновационных проектов: модель взвешенной полиномиальной стоимости реального опциона // Инновации. - 2011. - № 7. - С. 104-112.

12. Теплова Т.В. 7 ступеней анализа инвестиций в реальные активы. Российский опыт / Т.В. Теплова. – М.: Эксмо, 2009. – 368с.

13. Томпсон-мл., А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12 – е изание: пер. с англ. Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.

14. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Пер.с англ. М.: Прогресс, 1982. - 456 с.

15. Black F., Scholes M. The valuation of option contracts and a test of market efficiency //Journal of Finance. – 1972. – Vol.27. – P. 399-417.

16. Cox J., Ross S., Rubinstein M. Option Pricing: A Simplified Approach//Journal of Financial Economics. September, 1979.

17. Hamel G., Prahalad C. K. Do You Really Have a Global Strategy? Harvard Business Review, July-August 1985.

18. Penrose E. The theory of the growth of the firm. Fourth edition. First published in 1959. Oxford: Oxford University Press, 2009.