



УДК 338.1

Новиков Алексей Васильевич, доцент, к.т.н., доцент кафедры экономики и менеджмента
Соловьев Евгений Валерьевич, студент 4 курса по специальности 38.03.02
«Менеджмент»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Волжский государственный университет водного транспорта» (ФГБОУ ВО «ВГУВТ»)

603951, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, 5.

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СУДОРЕМОНТНО-СУДОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ПАО "ССК"

Ключевые слова: конкурентоспособность, повышение конкурентоспособности, финансовая эффективность, конкурентные преимущества, лидерство в маркетинге, рентабельность, экономический эффект, прибыль.

Аннотация. В предлагаемой статье основное внимание уделяется разработке и внедрению мер, повышающих конкурентоспособность предприятия. На основе анализа исследуемой компании считаются различные, наиболее значимые, показатели и, в конечном итоге, проводится расчет обновления производственной системы и производится оценка нововведений.

Конкурентоспособность любого предприятия в настоящее время играет достаточно высокую роль в его деятельности. Она определяется способностью фирмы вести успешную работу в условиях конкуренции в течение определенного времени. У понятия «конкурентоспособность» есть много определений в современных источниках. Например, конкурентоспособность предприятия – это способность использовать предприятием сильные стороны и концентрировать свои усилия в области производства товаров и услуг, где эта организация будет успешно функционировать и занимать лидирующие позиции на внешнем и внутреннем рынке [1].

Конкурентоспособность предприятия является достаточно сложным понятием, в которое входят такие определения, как конкурентное преимущество, конкурентный статус фирмы и другие. Конкурентное преимущество предприятия – это совокупность его преимуществ по отношению к другим производителям отрасли, которые выполняют аналогичную миссию на рынке товаров и услуг, а конкурентный статус фирмы определяет сильные и слабые стороны организационно – экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов.

Конкурентоспособность фирмы на рынке может быть использована с наибольшей или наименьшей эффективностью, а также является количественной и качественной для достижения ее устойчивости. Конкурентоспособность – это интегральное свойство и числовая характеристика, которая предполагает наличие и наиболее эффективное использование конкурентных преимуществ и с помощью которой оцениваются

достигнутые предприятием конечные результаты его производственно – хозяйственной деятельности. [2].

Существует достаточно много показателей оценки конкурентоспособности фирмы, которые в той или иной степени характеризуют различные аспекты производственно - хозяйственной деятельности предприятия.

Также существуют различные способы повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. На сегодняшний день разработано несколько путей увеличения рынка конкуренции фирмы, которые помогут занять предприятию лидирующие позиции на рынке товаров.

Среди них такие, как:

- увеличение объемов продаж;
- увеличение качества предлагаемых покупателю различных товаров;
- уменьшение производственных расходов;
- обеспечение качественного бенчмаркинга [3].

Основываясь, например, на теории Майкла Портера, необходимо сказать, что в своей теории конкурентных преимуществ он рассматривает два главных источника преимуществ: маркетинг и издержки.

Преимущества в издержках – это конкурентоспособность, возникающая благодаря более низким производственным и маркетинговым расходам по сравнению с конкурентами. Это позволяет предприятию снизить цены на выпускаемую продукцию или экономить на рекламе и распределении.

Преимущества в маркетинге – это конкурентоспособность товаров и услуг, которые удовлетворяют покупателей больше, чем товары конкурентов. Предприятие, добивающееся успехов в маркетинге, более ориентировано на потребителя, чем предприятие, которое стремится к преимуществам в издержках, однако, оно тоже не может игнорировать потребителей, иначе его преимущество будет непрочным. Преимущество маркетинга на рынке заключается в том, что некоторые свойства продукции фирмы более предпочтительны, чем фирмы конкурента.

В практике бизнес - планирования часто используют метод – отношение показателей рентабельности производства, т.е.:

$$\text{КСП} = \frac{P_n}{P_n^k} \quad (1)$$

где P_n – показатель рентабельности производства анализируемого предприятия, %;
 P_n^k – показатель рентабельности предприятия – конкурента, %.

Рентабельность - это показатель работы предприятия за определенный временной период, когда оценивается эффективность использования ресурсов предприятия для получения дохода.

Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Может выражаться как в прибыли на единицу вложенных средств, так и в прибыли, которую несёт в себе каждая полученная денежная единица. Показатели рентабельности часто выражают в процентах.

Исходя из этого, рассчитаем начальную рентабельность (далее P_n). Для этого возьмем общий показатель, который покажет, сколько получит предприятие на заработанный рубль - рентабельность продаж (Прибыль до налогообложения/Выручка) [4].

$$P_n = (570567/2197480)*100 = 25,9 \%$$

Исходя из расчетов, можно увидеть, что на заработанный рубль предприятие будет получать 26 копеек прибыли, что значит – предприятие рентабельно.

Для расчета конкурентоспособности нам необходимо также взять рентабельность предприятия конкурента. Таковым является ПАО «Завод «Красное Сормово».

Данные для расчета будут браться из годового финансового отчета, представленного в публичный доступ, увидеть их можно в Таблице 1.

Рентабельность ПАО «Завод «Красное Сормово»

Показатели	2015	2016	2017
Валовая прибыль, в тыс.руб.	844 990	957 258	878 634
Чистая прибыль, в тыс.руб.	488 076	390 270	212 859
Рентабельность по прибыли от продаж, в процентах	1,8 %	7,7 %	4,9 %
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2 244	1 8624	2 094

По данным, предоставленным компанией, можно увидеть, что рентабельность продаж у исследуемого нами конкурента в 2017 году составляет 4,9 %.

Рассчитаем нашу конкурентоспособность с помощью рентабельности:

$КСП = \text{Рентабельность нашего предприятия} / \text{Рентабельность предприятия конкурента} = 25,9 \% / 4,9 \% = 5,3$.

По данным расчетов, можно сделать вывод, что предприятие опережает конкурента, при этом такой показатель можно и нужно повышать, так как другие предприятия постоянно занимаются такой деятельностью.

Исходя из этого, можем переходить к следующей стадии, а именно - разработке самих мер по повышению конкурентоспособности.

Рассматриваемый нами метод – это получение преимущества в маркетинге. Для реализации данного метода необходимо добиться преимущества товара над товаром конкурента.

В силу специфичности производства, данный метод будет заключаться в большем удовлетворении потребителя, а не в совершенствовании непосредственно товара, таким образом рассмотрим треугольник «цена – время – качество» (рис.1) [4].

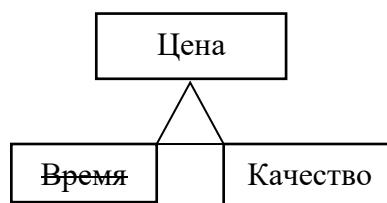


Рис.1. Производственный треугольник

На рисунке выше представлен классический производственный треугольник, являющийся некой системой приоритетов предприятия.

Для реализации стратегии лидерства в маркетинге необходимо решить, каким образом мы сделаем товар более предпочтительным для потребителя, чем товар конкурента.

Наиболее важными приоритетами мы выберем цену и качество.

Касательно качества исследуемая организация находится в выгодном положении, так как производит композитные суда, которые меньше подвержены деформациям, чем металлические, к тому же эта технология используется лишь на ограниченном числе судостроительных организаций.

Более выгодным для изменений приоритетом является цена. Данный показатель напрямую влияет на выручку организации и, как следствие, на рентабельность.

Товар нашей организации уже имеет высокие конкурентные характеристики, однако можно с помощью этого усилить эффект воздействия на потребителей.

Для реализации данного преимущества необходимо создать постоянно работающий отдел маркетинга, который будет выполнять такие функции, как:

- 1) постоянный мониторинг деятельности конкурентов на рынке;
- 2) предупреждающие меры по снижению конкурентоспособности из-за снижения спроса;
- 3) адаптация действующей маркетинговой стратегии под ситуацию, сложившуюся на рынке;
- 4) проведение рекламной политики среди потенциальных потребителей.

Деятельность данного отдела положительно скажется на общем финансовом результате, так как затраты на его содержание не будут столь значительными, а возможность привлечения даже нескольких клиентов в силу специфики товара уже будут иметь положительный финансовый результат [5].

Затраты

Создание подразделения, работающего круглогодично, может показаться колоссальным вложением средств, при подобной величине производства, однако стоит отметить, что несмотря на то, что компания имеет выручку, исчисляемую в миллиардах, количество выпускаемой продукции, а также заказчиков относительно этих цифр очень мало.

Исходя из этого, можем сделать вывод, что можно создавать отдел, детальная структура которого представлена на рис.2.

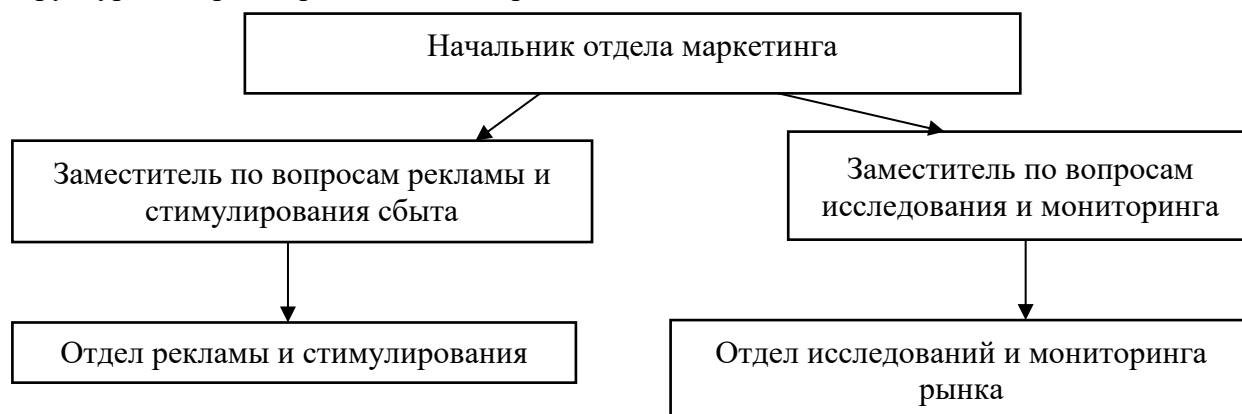


Рис.2. Организационная структура маркетингового направления в ПАО «ССК»

Исходя из численности в 11 человек, а именно - 1 начальник, 2 заместителя и по 4 работника в отделе, можно совершить расчет. Для наглядности представим данные в Таблице 2.

Таблица 2

Персонал отдела маркетинга

Должность	Оклад в месяц, рублей	Количество человек	Сумма, рублей
Начальник отдела	100 000	1	100 000
Заместитель	70 000	2	140 000
Работник отдела	50 000	8	400 000
Итого в месяц	-	-	640 000

Затраты на отдел за год = 640 000 рублей*12 месяцев = 7 680 000 рублей в год.

Для расчетов возьмем фонд заработной платы за 2017 год и прибавим получившиеся дополнительные затраты.

Расход фонда заработной платы = 214 056 789 + 7 680 000 = 221 736 789 рублей.

Изменение фонда в процентном соотношении = $((221\,736\,789/214\,056\,789)*100) - 100 = +3,6\%$.

Для того чтобы отдел себя оправдал, необходимо высчитать сколько потребителей он должен привлечь за год работы:

$$P_n = (570\ 567 / 2\ 197\ 480) * 100 = 25,9 \%$$

$$P_{n\text{ изм}} = ((570\ 567 - 7\ 680) / (2\ 197\ 480)) * 100 = 25,6 \%$$

При условии, что отдел абсолютно не будет приносить пользы, падение рентабельности составит всего 0,3 %, теперь рассмотрим, как отразится на рентабельности увеличение спроса.

Для этого рассчитаем безубыточный экономический эффект деятельности отдела:

Минимальный дополнительный выпуск (МДВ) равен 7 600 000 рублей.

ФКУ "Речводпуть" заключило договор, часть которого - это 10 000 000 рублей (закупка легкого сборно-разборного причала), возьмем его в пример.

Минимальный дополнительный выпуск (МДП):

$$\text{МДВ} = 7\ 600\ 000 / 10\ 000\ 000 = 0,76 \text{ причалов в год.}$$

Можно сделать вывод, что привлечением лишь одного нового покупателя отдел уже будет приносить компании дополнительную выручку и повышать рентабельность.

Итак, рассчитаем примерный экономический эффект от деятельности отдела с учетом всех факторов (ЭФ_о).

Установим план по привлечению клиентов равный 1 проект в месяц, что в среднем принесет нам 120 000 000 рублей в год.

При условии, что примерно 25 % от начальной (чистой) стоимости договора закладывается предприятием в прибыль, можно сделать вывод, что к прибыли до налогообложения добавляется 30 000 000 рублей. Работа отдела заключается в повышении доли прибыли в продажах за счет широкой рекламной компании, так как наш товар обладает лучшими потребительскими свойствами в плане качества относительно конкурентов, отсюда можно сделать вывод, что к прибыли мы добавим еще 5 %, за качество нашего продукта, итого возьмем общий показатель наценки 30%.

Прибыль до налогообложения с привлеченных проектов = 120 000 000 * 0,30 = 40 000 000 рублей.

Выручка (новая) = 2 197 480 + 120 000 = 2 317 480 тысяч рублей.

Итоговое увеличение прибыли = 570 567 + 40 000 = 610 567 тысяч рублей.

При сохранении в следующем году таких же показателей, но проведении новых рекламных акций, а также при увеличении процента прибыли за счет агитации и усовершенствованной техники продаж, можно увеличить прибыль не только в абсолютном значении, что уже является положительным результатом, но и добиться поставленной нами цели – увеличение рентабельности.

Прибыль до налогообложения (новая) = 2 197 480 * 0,30 = 659 244 тысяч рублей.

Прибыль н/о с учетом всех изменений = 659 244 + 40 000 = 699 244 тысяч рублей.

Рассчитаем итоговую рентабельность (P_и):

$$P_i = 699\ 244 / 2\ 317\ 480 = 30,1 \%$$

Увеличение показателей эффективности нашей работы за год рассмотрим с использованием Таблицы 3.

Таблица 3

Сводный отчет о деятельности отдела

Статья	До изменений	После изменений
Выручка, тыс. рублей	2 197 480	2 317 480
Прибыль до налогообложения, тыс. рублей	570 567	699 244
Рентабельность продаж, %	25,9	30,1

Исходя из полученных данных, можно рассчитать новый коэффициент конкурентоспособности предприятия:

Материалы научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов

$$\text{КСП} = 30,1 \% / 4,9 \% = 6,14.$$

$$\blacktriangle \text{КСП} = 6,14 - 5,3 = 0,84.$$

Метод дал увеличение коэффициента конкурентоспособности предприятия на 0,84, что является отличным результатом, так как кроме повышения вышеупомянутого показателя, предприятие получит дополнительную прибыль, что в перспективе даст возможность улучшить производство, тем самым увеличивая показатель доходности и дальнейшее увеличение КСП.

Обобщив все вышеописанное, можно сделать вывод, что повышение конкурентоспособности предприятия положительно сказывается не только на некоей абстрактной устойчивости, а на экономической эффективности предприятия в целом.

Выбрав для себя приоритет направления, фирма начинает занимать всё большую долю рынка в случае с реализацией стратегии лидерства в маркетинге.

Большая доля рынка позволяет получать новые заказы, а в силу специфики производства, а именно в большой стоимости предоставляемых услуг, данная стратегия, привлекая даже небольшое количество новых заказов, колоссально повышает экономические результаты фирмы, приносит большую выручку, что ведет к снижению доли постоянных затрат в производстве, а значит и увеличивает доли полученных денег на один вложенный рубль.

Список литературы:

- [1] Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева; под ред. Е.А. Горбашко. - М.: Издательство Юрайт, 2015. – 447 с.
- [2] Жмачинский, В.И. Стратегическое управление предприятием: учебное пособие. / В.И. Жмачинский, М.В. Карташев, А.В. Новиков. – Астрахань: Издатель: Сорокин Роман Васильевич, 2016. – 164 с.
- [3] Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А.Иванова. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 430 с.
- [4] Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.
- [5] Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 300 с.

IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE SHIP REPAIR AND SHIPBUILDING ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF PJSC "SSK"

Alexey V. Novikov, Evgeny V. Soloviev

Key words: competitiveness, increase of competitiveness, financial efficiency, competitive advantages, leadership in marketing, profitability, economic effect, profit.

The article focuses on the development and implementation of measures to improve the competitiveness of the enterprise. On the basis of the analysis of the studied company, various, the most significant indicators are considered and, ultimately, the production system is updated and innovations are evaluated.