

## НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО "АЗОВМАШ" В УСЛОВИЯХ МИРОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

*На основі запропонованого автором конструктивного методичного підходу до розробки конкурентних стратегій промислових підприємств на міжнародних ринках визначені основні напрямки підвищення конкурентоспроможності флагмана вітчизняного машинобудування ВАТ "Азовмаш" стосовно умов світової економічної кризи.*

*On the basis of offered by the author structural methodical approach to development of competitive strategies of industrial enterprises at the international markets basic directions of increase competitiveness of leader of domestic engineering of VAT "Azovmash" were determined in relation to the terms of world economic crisis.*

Конец 2008 года ознаменовался небывалым в новейшей экономической истории мировым экономическим кризисом. В условиях интеграции Украины в мировую экономическую систему, неразвитого внутреннего рынка машиностроительной продукции даже конкурентоспособные на международной арене отечественные машиностроительные предприятия понесли тяжелые потери и вынуждены пересматривать свои конкурентные стратегии. При таких обстоятельствах актуальность разработки и применения конструктивных методик разработки международных конкурентных стратегий существенно возрастает.

Анализ научной литературы, посвященной проблеме конкурентных стратегий, методологии и методическим аспектам их анализа и разработки (см., например, публикации известных авторов [1, 2, 6, 7, 8]), показывает, что в настоящее время в этой области преобладают качественные подходы и рекомендации, а сам процесс разработки конкурентных стратегий носит скорее творческий характер, чем хорошо проработанный в методическом плане алгоритм. Все это послужило основанием для проведения исследований, направленных на повышение уровня алгоритмизации данного процесса (см., в частности, публикации автора [3, 4, 5]).

Целью настоящей работы является выявление возможных направлений повышения международной конкурентоспособности ОАО "Азовмаш" как результат применения предложенного автором методического подхода к разработке конкурентных стратегий промышленных предприятий на международных рынках.

ОАО "Азовмаш" (г. Мариуполь) является одним из крупнейших машиностроительных предприятий Украины, которое с начала 2000-го года и вплоть до III-го квартала 2008 года включительно демонстрировало высокую динамику производства и производственно-экономических показателей. Свою историю предприятие ведет с конца XIX века с момента создания машиностроительного производства на мариупольских металлургических заводах "Никополь" и "Русский Провиданс". Как самостоятельное предприятие стало функционировать с 1958 года, когда на базе машиностроительного комплекса металлургического завода им. Ильича был образован Ждановский завод тяжелого машиностроения.

В настоящее время ОАО "Азовмаш" является управляющим предприятием группы предприятий, в состав которой, кроме ОАО "Азовмаш", входят ОАО "МЗТМ" (Мариупольский завод тяжелого машиностроения), ОАО "Азовобщемаш", ОАО "МТЗ" (Мариупольский термический завод) и ОАО "ГСКТИ" (Главный специализированный конструкторско-технологический институт) и которые функционируют как единый машиностроительный комплекс.

На "Азовмаше" действует система управления качеством продукции, соответствующая требованиям международного стандарта EN ISO-9001, что подтверждается сертификатами TUV CERT (Германия) и УкрСЕПРО (Украина). "Азовмаш" имеет сертификаты качества Украины (УкрСЕПРО), России (ГОСТ Р и ССФЖТ), Венгерского института MBVTI и более 50 лицензий и разрешений различных органов инспекции и надзора разных стран для производства всей разрабатываемой и выпускаемой продукции.

Еще в советский период на "Азовмаше" сформировалась основная номенклатура выпускаемой продукции, которая включала в себя:

- 1) оборудование для производства чугуна и стали;
- 2) горно-транспортные системы для горнорудной промышленности;
- 3) подъемно-транспортное оборудование;
- 4) грузовые вагонов, железнодорожные вагоны-цистерны и контейнеры-цистерны;
- 5) топливозаправочная техника;
- 6) бронетехника;
- 7) энергосберегающая водонагревательная техника и трубопроводная продукция;
- 8) бытовая техника.

До приобретения Украиной независимости потребителями продукции "Азовмаш" являлись крупнейшие предприятия СССР и стран Восточной Европы. По ряду основных видов продукции "Азовмаш" занимал монопольное положение на рынке социалистических стран. Поэтому с распадом социалистического

содружества и СССР, а также в результате глубокого кризиса, поразившего страны, образованные на территории бывших республиках Советского Союза в 1990 годы, объемы производства на предприятии катастрофически сократились.

В условиях глубокого спада производства предприятию все же удалось провести организационную перестройку, включая акционирование, сохранить основной кадровый потенциал и имеющиеся производственные мощности, что с началом оживления экономики в Украине и других странах СНГ позволило "Азовмашу" добиться уникальной динамики роста (см. диаграмму, приведенную на рис. 1). За указанный период (в сравнении с 2000-м годом) расходы на развитие производства также возросли в 5,3 раза, а платежи в бюджет и другие обязательны фонды – в 15,4 раза. Численность промышленно-производственного персонала на начало 2009 года составляла более 22 тыс. человек.



Рис. 1. Динамика основных показателей деятельности "Азовмаша"

Важнейшей характерной особенностью деятельности "Азовмаша" является его ориентация на экспорт. Почти 90 % всей выпускаемой предприятием продукции (по данным за 2007 год – 87,7 %) поставляется на экспорт. При этом основными импортерами продукции "Азовмаша" являются страны СНГ и Балтии, а также дальнего зарубежья: Алжир, Венгрия, Индия, Иран, Турция, Пакистан.

Детальный анализ динамики основных производственных и технико-экономических показателей деятельности ОАО "Азовмаш" обнаруживает и ряд негативных тенденций, которые, наряду с тесной интеграцией предприятия в мировой рынок машиностроительной продукции, несомненно, не могли не сказаться негативно на реакции предприятия на глубокий мировой финансовый и экономический кризис. Важнейшей из таких тенденций является следующая.

В советский период товарная структура выпуска предприятия была хорошо сбалансирована и определялась государственными планами развития страны. Даже в условиях кризиса в странах СНГ в первой половине 1990-х годов и в начальной фазе экономического подъема (1999 год) товарная структура предприятия оставалась достаточно рациональной. Однако, в высшей фазе экономического роста в период с 1999 по 2008 гг. структура выпуска продукции "Азовмаша", как свидетельствуют данные табл. 1, резко ухудшилась.

Таблица 1

**Динамика структуры выпуска продукции ОАО "Азовмаш", %**

Продукция	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*
Вагоностроение	38,5	64,4	71,4	88,1	88,1	85,4	83,9	84,8	84,8	89,6
Тяжелое машиностроение	29,1	25,4	24,3	7,5	7,2	10,1	12,6	13,3	13,3	8,9
Общее машиностроение	19,0	6,5	2,9	2,2	0,4	0,7	0,3	0,5	0,5	0,2
Прочая продукция	13,4	3,7	1,4	2,2	4,0	4,0	3,1	1,4	1,4	1,2

(\*) – данные за 9 месяцев 2008 года.

Очевидно, сложившаяся в 2000-е годы рафинированная структура производства и выпуска продукции с подавляющим преобладанием в ней продукции вагоностроения (железнодорожных вагонов и цистерн), стала одним из ключевых факторов неустойчивости предприятия и его острой реакции на вызовы мирового кризиса. Как следствие, в результате резкого падения мирового спроса на нефть и грузоперевозки, спрос на продукцию вагоностроения значительно сократился, в результате чего в IV-м квартале 2008 г. и I-м квартале 2009 г. объемы производства и реализации продукции на "Азовмаше" упали почти на две трети. Это поставило перед руководством предприятия задачу экстренного уточнения (пересмотра) конкурентной

стратегии и принятия неотложных мер по преодолению кризисных явлений.

Предложенный автором настоящего исследования методический подход к выбору оптимальной стратегии конкуренции предприятий машиностроительного профиля на международных рынках предполагает осуществление следующих основных этапов [3]:

- 1) формирование дерева стратегических целей;
- 2) определение альтернативных вариантов достижения частных целей (целей нижнего иерархического уровня дерева целей);
- 3) разработка программ мероприятий достижения каждой частной цели;
- 4) укрупненная оценка временных и ресурсных характеристик всех программных мероприятий по достижению частных целей;
- 5) формирование общего плана (программы) достижения главной стратегической цели.

Ключевым моментом разработки стратегии в целом и первого этапа, в частности, является выявление конкурентных преимуществ и слабых мест предприятия, которые образуют основу формирования дерева стратегических целей. При этом каждая из таких целей представляет собой цель сохранения существующего или создания нового конкурентного преимущества либо ликвидации отставания по имеющемуся у конкурентов преимуществу.

Соответствующее исследование было проведено в разрезе всех основных видов продукции "Азовмаша": продукции тяжелого машиностроения (горнорудное, подъемно-транспортное и металлургическое оборудование), продукции вагоностроения, продукция общего машиностроения (топливно-заправочное оборудование). При этом главными критериями выбора первоочередных целей и соответствующих им мероприятий, с учетом тяжелой текущей финансово-экономической ситуации, были возможность их оперативного осуществления, быстрая отдача, минимум затрат на реализацию, что, в свою очередь, определялось приоритетностью кратковременных целей и, прежде всего, цели выхода из кризиса с минимальными потерями или минимизации потерь в течение кризисного периода.

Как показали результаты проведенного исследования, достижение указанных целей в нынешних условиях связано исключительно с основным направлением деятельности предприятия в последние годы, а именно, с вагоностроением. В период с 2004 по 2008 гг. после прохождения пика спроса на нефтебензиновые вагоны-цистерны в 2003 году на "Азовмаше" товарная структура продукции вагоностроения стабилизировалась и включала в себя нефтебензиновые вагоны-цистерны (около 30 %), полувагоны (около 25 %), газовые вагоны-цистерны (примерно 19 %), вагоны крытые и платформы грузовые (около 14 %), специальные вагоны (около 12 %).

Потенциальными конкурентами "Азовмаша" на рынке железнодорожных грузовых вагонов стран СНГ и Балтии являются Крюковский вагоностроительный завод, "Днепровагонзавод", Стахановский вагоностроительный завод (Украина), "Уралвагонзавод", "Рузхиммаш" и "Алтайвагонзавод" (Россия). Однако, с учетом низкой экспортной активности отечественных вагоностроителей на внешнем рынке, основным конкурентами "Азовмаша" являются указанные выше российские предприятия.

Анализ конкурентных позиций "Азовмаша" и его конкурентов свидетельствует о том, что предприятие обладает рядом неоспоримых конкурентных преимуществ. Это, прежде всего:

- 1) мощная производственная, научно-исследовательская и конструкторско-технологическая база, полный производственный цикл от проектирования до реализации и сервисного обслуживания выпускаемой продукции;
- 2) большое количество разработанных и освоенных типов вагонов и их модификаций, длинный модельный ряд; монопольное положение на рынке вагонов отдельных типов;
- 3) более высокое качество многих видов продукции, подтвержденное соответствующими сертификатами (ISO 9001), создание продукции с улучшенными по сравнению с продукцией конкурентов характеристиками;
- 4) многолетний опыт производства и поставки грузовых железнодорожных вагонов, позиция лидера в отрасли и на рынке, высокий имидж предприятия;
- 5) работа по долгосрочным соглашениям; многолетнее сотрудничество с крупными грузоперевозчиками и лизинговыми компаниями;
- 6) активная реклама, участие в международных выставках, ярмарках, презентациях.

К несомненным преимуществам российских предприятий относятся:

- 1) непосредственная близость к основным потребителям продукции, отсутствие необходимости заключения внешнеэкономических контрактов и осуществления прочих формальностей, связанных с пересечением границ и в случае возникновения неисправностей поставляемой техники;
- 2) наличие крупных заказов от правительства РФ и РЖД;
- 3) мощная производственная и научно-техническая база, лидерство по отдельным типам грузовых вагонов (прежде всего, это относится к "Уралвагонзаводу" и полувагонам);

При паритете цен на производственные ресурсы и стоимости рабочей силы, с учетом изложенного выше, немаловажную роль при разработке конкурентной стратегии в условиях кризиса играют и слабые стороны конкурентов. Для "Азовмаша" – это, выборочно, более высокие отпускные цены (преимущественно

обусловленные и вполне адекватные более высокому качеству продукции), статус внешнеэкономического партнера для российских потребителей, приобретающих основную долю продукции предприятия. Для российских вагоностроительных предприятий – это социальная обремененность, ограниченная номенклатура выпускаемой продукции, низкая рыночная активность.

В условиях резкого спада объемов грузоперевозок, который, с учетом того обстоятельства, что основными потребителями продукции исследуемых предприятий являются перевозчики продукции предприятий нефтегазового комплекса, горнодобывающих отраслей и предприятий химической промышленности, т.е. экспортной продукции, обусловлен рецессией экономик большинства стран мира, наиболее рациональными представляются следующие направления сохранения (повышения) конкурентоспособности на рынке грузовых железнодорожных вагонов, всецело опирающиеся на существующие возможности "Азовмаша". Это, прежде всего:

- 1) переход на индивидуальную работу с каждым потенциальным заказчиком;
- 2) переход на гибкое ценообразование;
- 3) активизация усилий по освоению рынков Ближнего и Среднего Востока.

Достижение этих целей предусматривает постоянный мониторинг спроса и потребностей потенциальных потребителей; борьбу за каждый заказ независимо от его размеров (в пределах экономической целесообразности); сокращение сроков разработки образцов новой техники до 3-4 месяцев; расширение модельного ряда за счет разработки модификаций под конкретные требования каждого заказчика; формирование цены с учетом цен конкурентов на основе их систематического мониторинга; проведение ценовой дифференциации и применение системы льгот и скидок в зависимости от модификации и комплектации техники, объемов и сроков поставки партии; активизацию деятельности по продвижению продукции на новые рынки сбыта в перспективных для предприятия регионах дальнего зарубежья.

В качестве первоочередных долговременных целей, рассчитанных на после кризисный период, следует рассматривать диверсификацию производства и выпуска продукции за счет увеличения доли продукции других подразделений предприятия (ориентированных на выпуск оборудования для черной металлургии, горнорудной промышленности и др.), ориентации на внутренний рынок страны (с учетом острой потребности в технической реконструкции и модернизации отраслей-потребителей основной продукции "Азовмаша"); вертикальная интеграция с крупнейшими потребителями продукции предприятия как в Украине, так и в ближнем зарубежье; восстановление утраченных позиций в Восточной Европе.

Отличительной особенностью мероприятий, направленных на достижение как кратковременных, так и долговременных целей, отмеченных выше, является их обеспеченность с производственно-технических и технологических позиций, отсутствие необходимости в значительных капитальных вложениях, возможность реализации путем осуществления мероприятий преимущественно организационного, управленческого и маркетингового характера, что исключительно важно в условиях экономического кризиса.

### Литература

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Г. Л. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : [учебное пособие] / Кныш М.И. – СПб., 2000. – 284 с.
3. Коленкова Н.А. Методические аспекты формирования стратегии международной конкуренции промышленного предприятия / Коленкова Н.А. // Вісник Хмельницького університету. Економічні науки. – 2008. – № 4. Т.1. – С. 169-173.
4. Коленкова Н.А. Стратегия конкуренции фирмы как научная категория экономической теории конкуренции / Коленкова Н.А. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 5 (83). – С. 21-29.
5. Коленкова Н. Формування конкурентної стратегії українських підприємств важкого машинобудування на російському ринку (на прикладі ВАТ "Азовмаш") / Коленкова Н. // Економіка: проблеми теорії та практики: збір. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Вип. 225. Т. 1. – С. 269-281.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
7. Савчук С.И. Основы теории конкурентоспособности / Савчук С.И. – Мариуполь : ИПРЭИ НАН Украины, Рената, 2007. – 520 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : [учебное пособие] / Фатхутдинов Р. А. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

Надійшла 30.05.2009