

ХІХ АПРЕЛЬСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ПРОБЛЕМАМ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА

10 – 13 апреля 2018 г.

Фамилия, имя, отчество: **Миняева Нина Николаевна, Заместитель директора Центра промышленной политики Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ**

Научный руководитель: **Третьяк Ольга Анатольевна, Ординарный профессор, Доктор экономических наук, Заведующая кафедрой стратегического маркетинга Факультета бизнеса и менеджмента, Заведующая Научно-учебной лабораторией сетевых форм организации лабораторией Факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ**

Тематическое направление: **Менеджмент (направление: Бизнес-модели)**

Тема доклада: **Бизнес-модели судостроительной отрасли: структурные особенности и современные вызовы**

Исследовательской задачей исследования являлось определение основных подходов к оценке влияния процессов смены технологического уклада на доминирующие в рамках такого технологического уклада формы бизнес-моделей и выявление факторов, которые определяют процесс смены бизнес-моделей, сопровождающий процесс смены технологического уклада.

Бизнес-модель – это механизм создания ценности, предлагаемой компанией своим клиентам. Такой механизм становится особенно значимым в условиях роста конкуренции и ограниченности экономических ресурсов.

Ключевым вызовом для компаний является выбор адекватной новым требованиям бизнес-модели, формирование ее базовой конструкции. Особенно важен выбор бизнес-модели для системообразующих отраслей экономики, таких как судостроение: ошибка в выборе бизнес-модели здесь приводит к значимым, учитывая высокую капиталоемкость отрасли, негативным экономическим эффектам. Судостроение является, кроме того, крайне консервативной (что связано с требованиями безопасности) отраслью, что еще более осложняет переход на новые формы ведения бизнеса. Такие технологические гиганты как Amazon, Google and Huawei Technologies уже сейчас ищут возможности по поставке новых технологических решений и, как следствие, новых бизнес-моделей для судостроительных компаний, что в конечном итоге может революционизировать судостроительную отрасль.

Стремительное распространение Индустриальной революции 4.0 – это результат совмещения в традиционных отраслях промышленности сформированных экономикой знаний бизнес-моделей с «прорывными» технологиями.

Судостроительная отрасль играет важнейшую роль для экономик как развитых (США, Великобритания, Германия, Япония, Италия), так и развивающихся (Китай, Южная Корея, Россия) стран мира, являясь их движущей силой и влияя на такие смежные отрасли, как металлургию, машиностроение, электронику и другие. Страны развивают судостроение с целью укрепления собственного оборонно-промышленного комплекса и поддержки военно-технического сотрудничества с другими странами

(военное кораблестроение) с одной стороны, а также для расширения внутренней и международной торговли, исследования океана, освоения континентального шельфа и поддержки грузовых и пассажирских перевозок (гражданское судостроение), с другой.

В зависимости от отраслевой специализации применяемые бизнес-модели компаний судостроительной отрасли можно условно разделить на три типа:

1. БМ, направленные на развитие гражданского судостроения (ГС);
2. БМ, направленные на развитие военного кораблестроения (ВК);
3. БМ, направленные на совмещение и развитие ГС и ВК.

По состоянию на 1 января 2017 г. мировой гражданский флот достиг объема более 93 тыс. судов общим валовым тоннажем свыше 1 200 млн регистровых тонн, увеличившись за год на 3,1%. Основные тренды развития технологий в гражданском судостроении определяют порядка 20-30 судостроительных компаний мира. Ключевые судостроительные мощности мира достаточно сконцентрированы и приходятся на три страны Юго-Восточной Азии – Южная Корея (Hyundai HI, Daewoo, Samsung HI), Япония (Imabari, Tsuneishi, Oshima) и Китай (DSIC, Yangzijiang), а также на США и некоторые страны Европы – Германия, Италия, Норвегия. Мировыми технологическими лидерами гражданского судостроения считаются корейские судостроители Samsung, Daewoo и Hyundai.

Россия по итогам 2016 года заняла 26-е место в мире по суммарному валовому тоннажу своих судов (7,1 млн тонн), снижение по показателю за год составило 1,5%. При этом общая численность гражданского флота осталась практически на прежнем уровне и составила 2 567 судов. Средний возраст судов российского гражданского флота составляет 29,0 лет, что значительно превышает средний возраст судов мирового гражданского флота (20,6 лет). Старение флота говорит о потребности его обновления в ближайшие годы за счет строительства новых судов, а также модернизации и ремонта действующих судов.

С точки зрения отраслевой специализации бизнес-модели, используемые странами-лидерами судостроительной отрасли, можно условно разделить на четыре категории:

- 1) развитие гражданского судостроения на базе компетенций военного кораблестроения (Франция, Россия, Великобритания, Нидерланды и др.);
- 2) развитие военного кораблестроения на базе компетенций гражданского судостроения (Китай);
- 3) военное кораблестроение как дополнение к гражданскому судостроению (Южная Корея, Япония);
- 4) узкая специализация гражданского судостроения и национальное военное кораблестроение (США, Италия, Австралия, Норвегия и др.).

С учетом рисков сокращения финансирования ГОЗ и высвобождения производственных мощностей для российских верфей основным условием выживания становится обеспечение себя гражданскими заказами (как внутри страны, так и за ее пределами). Таким образом, бизнес-модель, направленная на развитие гражданского судостроения на базе компетенций военного кораблестроения может рассматриваться как наиболее перспективная для России. В рамках дальнейшего исследования

необходимо проведение анализа эффективности деятельности, параметров и ключевых факторов успеха стран и отдельных компаний, применяющих схожие БМ, направленные на совмещение ГС и ВК.

В своем двухлетнем исследовании будущего морской отрасли Lloyd's Register's Strategic Research Group выделили следующие технологические тренды, которые в наибольшей степени повлияют (трансформируют) морскую деятельность в горизонте до 2030 года: новые материалы, анализы больших массивов данных, робототехника, сенсоры, коммуникации, новые технологии судостроения, «умное» судно, пропульсивные и силовые установки. Уже сейчас внедряемые инновации в значительной степени трансформируют морскую деятельность, влияя на изменения в подходах к проектированию и строительству судов и морской техники, а также к их дальнейшей эксплуатации, обслуживанию и ремонту.

Индустриальная революция 4.0 открыла компаниям новые технологические и информационные возможности развития бизнеса, с одной стороны, и риски, связанные с потенциальной возможностью потери конкурентоспособности, с другой стороны. Смена технологического уклада в значительной степени влияет на изменение доминирующих в рамках такого технологического уклада бизнес-моделей. Ключевым вызовом для компаний становится выбор адекватной новым требованиям бизнес-модели и формирование ее базовой конструкции. Появление «прорывных технологий» приводит к формированию качественно новых требований к продукции и услугам. Компании, которые не успевают вовремя оценить степень влияния «подрывных» технологий на свой бизнес и перестроить свою бизнес модель под новые реалии, проигрывают в конкурентной борьбе и исчезают. Такая глобальная тенденция критически влияет и на мировое судостроение. Чтобы оставаться лидерами отрасли, судостроительные компании (самостоятельно и в сотрудничестве с технологическими гигантами) стремительно развивают свои проекты, связанные с автономными системами, новыми материалами, беспилотными технологиями, 3D-печатью, роботизацией и автоматизацией. Существующие в отрасли БМ можно рассматривать как с точки зрения отраслевой специализации, так и с точки зрения используемых «прорывных технологий».

В рамках исследования были решены следующие задачи:

1. Определены понятие БМ и ее компоненты (характеристики) как объекты исследования.
2. Изучены и оценены существующие БМ, применяемые в мировом судостроении.
3. Проанализировано влияние прорывных технологий и новых подходов к построению бизнеса на смену применяемых в судостроительной отрасли БМ.
4. Сформулированы дальнейшие направления исследований в данной сфере, включая определение возможности параметризации успешных БМ и их воспроизведения (копирования), а также анализ параметров и составных компонентов целевой (успешной) БМ российской судостроительной отрасли.

Рассмотренные в рамках настоящей работы вопросы формируют дальнейшие направления исследования, направленного в конечном счете на определение условий и требований для успешного перехода на новые бизнес-модели применительно к российскому судостроению.