

ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях усиления конкуренции, предприятия находятся в постоянном поиске новых адекватных условиям конкуренции инструментов управления и рычагов повышения конкурентоспособности.

В начале века ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою конкурентоспособность с минимальными издержками. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов.

Однако с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, интернационализацией и ростом конкуренции и усилением государственного регулирования отдельные оперативные способы и методы управления уже не приводили к увеличению объема продаж и повышению конкурентоспособности предприятий. Снижение накладных расходов, сокращение персонала, увеличение производительности и объединение операций не могли остановить падение прибыли. Критериями оценки производственной деятельности к 1950 г. стали уже не только традиционные показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности (грузооборот, товарооборот, прибыль на вложенный капитал). Так возникла потребность в стратегическом планировании и управлении и в системном подходе к управлению предприятием и бизнесом и новый подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на стратегиях конкуренции. Данный подход позволяет провести анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но не дает точного количественного выражения результатов оценки и поэтому не может быть взят за основу современной системы обеспечения конкурентоспособности.

В последнее десятилетие в России для повышения конкурентоспособности предприятий и продукции на предприятиях внедряются системы качества с последующей их сертификацией на соответствие стандартам серии ISO 9000. Под "системой качества" понимают совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии. Широкое распространение при создании систем качества получают: концепция TQM (total quality management) - всеобщего управления качеством и концепция CQOC (company wide quality control) - управления качеством в рамках компании. Из практики внедрения и сертификации систем управления качеством на российских предприятиях известно, что не менее трети сертифицированных предприятий относятся к внедренным системам качества формально, без понимания сути концепции TQM. Для таких предприятий, пытающихся выйти со своей продукцией на внешний рынок, система качества служит лишь средством на пути получения необходимого сертификата, требуемого внешними потребителями. Очевидно, что формальное внедрение системы качества и получение сертификата на данную систему и производимую продукцию может служить лишь одним из необходимых, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия.

В конце XX в. многолетний западный и уже нарабатанный отечественный опыт показали, что компании, сосредоточенные на прибыли за данный год или на обеспечении рентабельности, страдают близорукостью. Для российских предприятий типовыми являются ситуации, когда при наличии прибыли предприятие является неплатежеспособным, т.е. не может погасить свои текущие обязательства, и, наоборот, имея убытки, предприятие аккуратно рассчитывается с поставщиками, с сотрудниками, государством и кредиторами. Уже по этим примерам можно судить о том, что получение прибыли не может рассматриваться как стратегическая цель и критерий успешности функционирования предприятия.

Мировая экономическая практика в качестве цели и критерия эффективности предприятия используют рост благосостояния собственников (акционеров, владельцев доли или пая) или, иначе, рост стоимости бизнеса. В упрощенном случае этот рост может быть определен как разность между стоимости капитала, внесенного акционером (владельцем доли) при создании предприятия, и стоимостью этой же доли при ее возможной продаже. Если капитал был преумножен, то менеджмент справился со своими задачами. Управление предприятием с позиций максимизации стоимости бизнеса требует от менеджеров особого подхода, основанного на стоимостном мышлении. Это важно еще и потому, что не только абсолютный финансовый результат функционирования предприятия (чистая прибыль, в том числе и приходящаяся на одну акцию), но и относительные показатели (рентабельность активов, инвестиций, собственного капитала, показатели оборачиваемости и ликвидности, а также показатели динамики доли рынка) не коррелируют с рыночной стоимостью достаточно устойчиво, т.к. не учитывают следующее:

- размеры реальных и финансовых инвестиций;
- величину чистого оборотного капитала;
- потребность предприятия в дополнительном финансировании;
- операционный, финансовый и иные риски, характерные для предприятия;
- фактор временной дистанции между инвестициями и получением отдачи на вложенный капитал.

Исследования показывают, что рыночная стоимость бизнеса в значительной степени связана с показателем денежного потока. Это означает, что стоимостный подход к управлению предполагает концентрацию менеджмента предприятия не на текущих изменениях величины прибыли, а на долгосрочных денежных потоках. В этом случае предприятие, постоянно увеличивая стоимость бизнеса, всегда сможет предотвратить утечку капитала в руки конкурентов.

Стоимостный подход в управлении (value based management-VBM) реализуется посредством 3-х методов: метода добавленной стоимости акционерного капитала, внедренного в научный оборот американским экономистом Альфредом Раппапортом (shareholder's value added-SVA), методики экономической добавленной стоимости Стерна-Стюарта (economic value added-EVA), метода добавленной рыночной стоимости (market value added-MVA).

Показатель рыночной стоимости компании сам по себе является важной комплексной оценкой эффективности деятельности предприятия, адекватно отражающей качество управления им (качество менеджмента), его финансовое благополучие и будущие ожидания. Данный параметр реагирует на любое изменение ситуации: снижение рентабельности выпуска, ухудшение платежеспособности, увеличение инвестиционного риска, потерю конкурентного преимущества - все это вызывает уменьшение рыночной стоимости предприятия. Во многих зарубежных и в некоторых российских компаниях (крупные промышленные предприятия, естественные монополии и финансово-промышленные группы) рыночная стоимость бизнеса стала важнейшим объектом управления. Практически все ключевые управленческие решения (от смены поставщика до полной реструктуризации производства и ликвидации целых подразделений) принимаются с целью увеличения рыночной стоимости компании. На основании этого критерия меняются подходы к шкале оценок и рейтингу компаний. Показатели приращения стоимости компании включаются в известные в мире рейтинговые системы. Сравнительный анализ предприятий с внедренной системой управления

качеством и предприятия, управление которого осуществляется на основе стоимости, позволил сделать следующий вывод.

Отсутствие системообразующего критерия эффективности в концепции управления качеством является существенным препятствием в применении мелодик данной теории для обеспечения конкурентоспособности предприятий: невозможно количественно (желательно в денежном выражении) оценить воздействие на конкурентоспособность предприятия внедренной на нем системы управления качеством. Концепция управления качеством в явном виде не учитывает цену привлекаемого капитала и связанные с ним риски, а значит, и интересы инвесторов и кредиторов.

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Попробуем проанализировать эти задачи и выявить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности, отражающие состояние предприятия по мере его развития.

Первая задача, которая возникает у предприятия, функционирующего в условиях рынка, это элементарное выживание или способность оплачивать свои счета, т.е. обеспечение платежеспособности. Задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения. По достижении платежеспособности возникает естественная задача достижения прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими (анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т. п.).

После решения насущных текущих задач возникают задачи другого уровня. Первой ключевой характеристикой на втором уровне является стратегичность управления. Менеджмент компании после решения текущих задач должен сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для ее решения разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и, на основе бизнес-планов, стратегии для каждого подразделения.

Следующей важной задачей для менеджмента предприятия является структурирование и соответствующая этой проблеме характеристика - адаптивность системы управления. Под адаптивностью системы управления предприятием будем понимать соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений. Система управления должна способствовать реализации стратегической концепции компании.

Другой актуальной проблемой для предприятия становится обеспечение финансовой и управленческой прозрачности. Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой и учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета. Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как: финансовый анализ, бюджетирование (финансовое планирование, прогнозирование и принятие решений на основе составления планов (бюджетов)), менеджмент привлечения заемных средств, менеджмент размещения свободных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг, страхование и др.

Время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстро меняющихся условий внешней среды, широкого применения системного подхода в управлении ставит перед менеджментом новые задачи. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста, характеризующиеся усложнением информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшением финансового состояния, снижением общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как системы), сбоями в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое. Возникает задача, а вместе с ней очередная характеристика состояния предприятия - управляемость бизнеса.

Решение данных проблем на современном уровне предполагает применение управленческих методик, предлагаемых многими западными и российскими консультационными компаниями, внедрение современных информационных технологий, адекватных проблемам. При этом возникает необходимость согласования и организации интегрированного взаимодействия множества финансовых и управленческих методик и информационных систем, внедренных на предприятии, а также создания и ведения на предприятии библиотеки или хранилища оптимальных управленческих решений, экспертных систем, средств и систем поддержки принятия решений, т.е. своего рода "генетической памятью" компании.

Выполнение этих двух условий должно запустить сложные процессы самоорганизации и адаптации бизнеса в меняющихся внешних и внутренних условиях, обеспечить дополнительные конкурентные преимущества вследствие эффекта синергизма и повысить уровень управляемости и конкурентоспособности предприятия.

Задача выбора ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестирования является насущной для менеджеров каждого предприятия. Причем зачастую привлекаются деньги не только российских акционеров и инвесторов, но и средства, мобилизуемые на западных рынках капитала. Поэтому предприятие постоянно сталкивается с необходимостью обеспечения инвестиционной привлекательности - седьмой ключевой характеристики состояния предприятия. Обеспечение инвестиционной привлекательности - важная задача как для предприятий, акции которых котируются на фондовом рынке, так и для закрытых компаний. Решение ее позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, следовательно, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками.

Анализ ключевых характеристик состояния предприятия и известных методов оценки и повышения его конкурентоспособности, позволяет сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий:

Задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно конкурентоспособность предприятия.

Следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.

Основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции.

На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.

На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

Конкурентоспособность продукции представляет собой важный показатель конкурентоспособности предприятия, так как производство и сбыт конкурентоспособной продукции обеспечивают наличие денежного потока. Оценка конкурентоспособности продукции осуществляется посредством 3-х основных

методов: эвристического (экспертного), квалиметрического, комплексного (интегрального). Обеспечению, оценке и управлению конкурентоспособности продукции посвящено достаточное количество работ. Существующие методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать конкурентоспособность предприятия на тактическом уровне. Существует довольно большое количество методик оценки состояния предприятия. Стандартов же оценки, как и единой методики, не существует, так как практически каждая консалтинговая (консультационная) компания в России и на Западе, да и немало предприятий, обладают собственными "уникальными" методиками оценки.

В силу того, что результат конкурентоспособности предприятия выражается двумя величинами - долей рынка и темпами ее изменения, то и численное значение показателя интегральной конкурентоспособности должно выражаться двумя числами. Интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям - это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать/уменьшать данную долю. Это проявленная реальная интегральная конкурентоспособность предприятия - в отличие от потенциальной его конкурентоспособности.

В методологии стоимостного подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия важную роль играет собственно оценка стоимости предприятия (бизнеса). В теории и практике традиционно существует три подхода к оценке бизнеса:

1. доходный подход (income approach);
2. сравнительный (рыночный) подход (market approach);
3. затратный (на основе активов) подход (asset based approach).

К четвертому подходу можно отнести распространенный в зарубежной практике и новый для России подход, основанный на оценке имущественных (реальных) опционов.

Наиболее адекватным подходом к оценке стоимости бизнеса является доходный, который основывается на допущении о том, что стоимость предприятия может быть определена как сумма доходов, которые оно приносит своему владельцу. Несколько упрощенно представим рыночную стоимость бизнеса предприятия как отношение денежного потока к среднезвешенной стоимости капитала:

Рыночная стоимость капитала = $CF/WACC$, где CF - ожидаемый денежный поток предприятия, определяемый как сальдо денежных средств по трем сферам деятельности предприятия (операционной, инвестиционной и финансовой);

$WACC$ - средневзвешенная стоимость капитала, рассчитанная как сумма относительной доходности собственного и заемного капитала с учетом их удельной доли в общей структуре капитала.

Оценка и управление стоимостью предприятия являются главным инструментом обеспечения конкурентоспособности, так как соответствующие им методики предлагают точные и взаимосвязанные критерии оценки результатов - стоимость компании, отдельных бизнес-единиц и бизнес-процессов, на основе которых можно строить деятельность предприятия.

Это означает, что главной задачей и результатом функционирования системы обеспечения конкурентоспособности (СОК) должно стать увеличение стоимости предприятия.

В целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков и их секторов критерии конкурентоспособности группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга:

Продукт.

Цена.

Доведение продукта до потребителя.

Продвижение продукта (маркетинговые коммуникации).

Для подсчетов используются количественные показатели. Кроме того, используется система показателей деловой активности и эффективности деятельности фирмы.

К сожалению, можно констатировать о неготовности большинства отечественных хозяйствующих субъектов к ведению конкурентной борьбы что привело к неконкурентоспособности российской экономики в целом. По результатам исследований, ежегодно проводимых Всемирным экономическим форумом (ВЭФ), в 1996 г. Россия среди 49 стран по рейтингу конкурентоспособности заняла 49-е место, а в 2000 г. среди 59 стран - 55-е. Таким образом, радикальное повышение конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей и экономики страны в целом должно стать для россиян ключевой проблемой.

В результате анализа реальных возможностей скорейшего решения этой проблемы необходимо исследовать макро- и микроэкономические основы конкурентоспособности субъектов хозяйствования и создания отечественной научной базы анализа конкурентоспособности, учитывающей российскую специфику. При этом недопустимо прямое использование россиянами зарубежных достижений в области теории и практики решения проблемы конкурентоспособности, так как они применимы лишь в эволюционно развитых и гармонично отлаженных экономиках стран мира.

Должного внимания этой проблеме российские ученые не уделяют. Проблема конкурентоспособности должна стать приоритетной для всех российских производителей, а не только для тех, кто собирается выйти или уже вышел на мировой рынок.

Имеются различные подходы, системы и методы управления, которые нужно использовать в России при решении проблемы конкурентоспособности.

Решая проблему обеспечения конкурентоспособности предприятий, в основном заниматься лишь надстроечными делами, игнорируя при этом их базис, обеспечить результативность этой деятельности не удастся. Только путем радикальных изменений в области технологий производства предприятие можно ликвидировать свое отставание от лидеров в соответствующей области производства.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия его руководители и специалисты должны обеспечивать освоение все более совершенных технологий не только производства, но и управления. Особое внимание должно уделяться управлению инновационной деятельностью предприятия. Оформление и приобретение патентов, лицензий, "ноу - хау", профессиональная оценка интеллектуальной собственности и ее использование в хозяйственной деятельности - все это существенным образом влияет на конкурентоспособность предприятия и его продукции. Поэтому в рамках системы управления предприятием должны осуществляться:

- мониторинг, позволяющий проводить своевременный анализ конкурентоспособности производимой продукции;
- анализ новых разработок в профильной области деятельности предприятия;
- ситуационный анализ положения предприятия на рынках сбыта;
- принятие решений о совершенствовании производства, в том числе путем внедрения новых технологий;
- определение стратегических направлений инновационной политики предприятия.

Следует отметить, что ключевым понятием в МС ИСО семейства 9000 версии 2000 года является новая для этой сферы концепция «процессного подхода» [1-4].

В методологии классического менеджмента и в различных его техниках, таких, как структурный анализ сложных систем [5], ре-инжиниринг деловых процессов [5] «процессный подход» как концепция известен уже давно. Одним из ключевых аспектов этого подхода является обеспечение наглядности (прозрачности) объекта управления (организации или системы) посредством его точного, достаточно-го, лаконичного, удобного для восприятия и анализа описания. Описание процессов должно отражать не только отдельные процессы, но также взаимосвязи и взаимодействия между процессами. Процессы вместе с взаимосвязями и взаимодействиями представляют собой сеть процессов организации. Для этого и используется методология структурного моделирования, регламентированная стандартом IDEF0 (SADT). Являясь многогранной по формам и содержанию представления, организация (сложная система) как совокупность взаимосвязанных компонентов может быть представлена самостоятельными, законченными «проекциями», количество которых определяется потребностями и задачами менеджмента: функциональная структура организации IDEF0; информационная структура организации IDEF1X; поведенческая модель организации IDEF3; параметрическая модель организации. Прежде всего «...организации должны определить свои системы и входящие в них процессы для того, чтобы можно было четко понимать, управлять и улучшать эти системы и процессы. Руководство должно обеспечить эффективную работу и управление процессами, измерениями и данными, используемыми для установления удовлетворенности деятельностью» [3]. Описание объекта управления для целей общего руководства начинают с описания процессов, определяющих миссию, и продолжают до достижения необходимой степени «прозрачности», достаточной для корректного анализа и выработки эффективных управленческих решений. Наличие актуализированного описания процессов (определение, идентификация и взаимодействие) является «объективным доказательством» того, что они находятся под контролем, т.е. в управляемых условиях. Эффективный менеджмент качества через призму процессного подхода можно представить условно как совокупность двух элементов: хорошо структурированная (описанная) сеть процессов, определяющая деловой процесс (процессы) организации; постоянно реализуемые процедуры планирования, обеспечения, управления, улучшения качества в рамках каждого процесса сети процессов.

В соответствии с идеологией стандартов ИСО9000 системы менеджмента качества в контрактных ситуациях являются объективным доказательством того, что организация потенциально способна стабильно поставлять продукцию или услуги, отвечающую обязательным требованиям и требованиям потребителей, а также неуклонно повышать удовлетворенность потребителей. Методология IDEF0 поддерживается компьютерными программами, применение которых на стадии описания процессов позволяет не только повысить эффективность решения этой задачи, но также использовать эти модели на стадии менеджмента процессами, интегрируя их в корпоративную информационную систему организации. Данная методология также является стандартом для функционального моделирования в ряде стран, включая США и Россию. Последнее обстоятельство делает возможным использовать методологию IDEF0 в качестве единого языка для обмена информацией между организациями, аудиторами, экспертами, создавая условия повышения конкурентоспособности их деятельности.

Концепцию национальной конкурентоспособности в рыночной системе можно сформулировать, как способность национальной экономики производить и потреблять товары и услуги в условиях конкуренции с товарами и услугами, производимыми в других странах, при этом результатом конкуренции должен быть рост жизненного уровня населения при соблюдении международных экологических стандартов. Ни положительный баланс внешней торговли, ни позитивный платежный баланс, ни рост золотовалютных резервов не могут являться достаточными критериями конкурентоспособности, если нет интерактивных связей роста в сложной системе: «образовательный уровень – экономическая инфраструктура – качество жизни».

Литература

1. Международный стандарт ИСО 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2-е изд. 2000-12-15. ISO - 2000.
2. Международный стандарт ИСО 9001. Системы менеджмента качества. Требования. 3-е изд. 2000-12-15. ISO - 2000.
3. Международный стандарт ИСО 9004. Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности. 2-е изд. ISO - 2000.
4. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Documentation Requirements of ISO 9001:2000. ISO/TC 176/SC 2/N 544R. 13 March, 2001.
5. Давид Марка, Клемент МакГоуэн. Методология структурного анализа и проектирования. Пер. с англ. М.: 1993, 240 с., ISBN 5-7395-0007