

АЛГОРИТМ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложен алгоритм формирования механизма повышения конкурентоспособности предприятий с кратким последовательным описанием входящих в него этапов.

Повышение конкурентоспособности предприятия представляет собой достаточно сложный процесс, управление которым требует наличия соответствующего механизма.

В основе этого механизма лежит методология оценки источников формирования конкурентных преимуществ предприятия, позволяющая количественно измерять уровень исследуемого хозяйствующего субъекта в сравнении с реально действующими конкурентами.

Конкурентоспособность предприятия – интегральный показатель, испытывающий влияние множества факторов. Вместе с тем, по нашему мнению, это множество можно сгруппировать в два основополагающих блока.

Первый блок, являясь отражением системы детерминантов в теории конкурентных преимуществ М. Портера, представляет собой совокупность факторов базирования предприятия. Второй блок, характеризуя влияние факторов конкурентной среды, в которой функционирует предприятие, соответствует модели пяти сил рыночной конкуренции.

Взаимодействуя и взаимодополняя друг друга, указанные блоки факторов формируют два источника конкурентоспособности: операционную эффективность и стратегическое позиционирование.

Операционная эффективность вбирает в себя комплексную оценку выполнения предприятием тех или иных видов деятельности, позволяющих более рационально использовать имеющиеся у него факторы производства.

В свою очередь, стратегическое позиционирование предприятия главным образом диктуется факторами конкурентной среды и заключается в создании уникальной и выгодной позиции, предопределенной сочетанием видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

Содержание стратегического позиционирования, на наш взгляд, наполнено двумя ключевыми составляющими. Одна из них, являясь формой выражения отношений хозяйствующего субъекта с внешней средой, может трактоваться как его способность приспосабливаться к этой среде, отражая результативность процесса обновления, без которого невозможно себе представить ни одно современное предприятие рыночного типа. Эта составляющая характеризует адаптивность хозяйствующего субъекта к условиям внешней среды, гибкость его реагирования на окружающие изменения.

Основой адаптивности являются постоянно протекающие инновационные процессы, направленное воздействие которых обеспечивает внедрение новшеств во все сферы деятельности предприятия. Инновационность, таким образом, будучи залогом успешности предприятия в конкурентной борьбе, служит источником адаптивности. Вместе они формируют необходимые и достаточные условия стратегического позиционирования хозяйствующего субъекта.

Из сказанного выше следует, что конкурентоспособность предприятия (K) может быть охарактеризована и в конечном счете сведена к оценке его операционной эффективности ($K_э$), инновационной активности ($K_и$) и рыночной адаптивности ($K_а$):

$$K = \sqrt[3]{K_э \cdot K_и \cdot K_а}. \quad (1)$$

Первый из коэффициентов в выражении (1) отражает операционную эффективность деятельности предприятия. Успешность этой деятельности определяется суммой, которую потребители готовы заплатить за продукцию предприятия. Исходя из этого, в качестве наиболее универсального показателя операционной эффективности предприятия может

быть принято отношение выручки от всех видов его деятельности к понесенным при этом затратам:

$$P = \frac{B}{Z}, \quad (2)$$

где P – операционная эффективность предприятия;

B – выручка предприятия от всех видов деятельности;

Z – затраты на производство отмеченных видов деятельности.

Показатель операционной эффективности для предприятий выборки запишется следующим образом:

$$P^{\Sigma} = \frac{B^{\Sigma}}{Z^{\Sigma}}, \quad (3)$$

где P^{Σ} – операционная эффективность предприятий выборки;

B^{Σ} – общая выручка от всех видов деятельности предприятий выборки;

Z^{Σ} – совокупные затраты предприятий выборки.

Поясним, что под выборкой следует понимать такой состав конкурентов, который в ходе конкретного экономического анализа необходим для сопоставления с рассматриваемым хозяйствующим субъектом. В этой связи выборка может состоять из одного предприятия – в таком случае определяется показатель конкурентоспособности исследуемого предприятия в сравнении с выбранным конкурентом; из нескольких предприятий – тогда рассматривается конкурентоспособность предприятия на фоне группы конкурентов; из всех действующих предприятий отрасли – устанавливается отраслевой показатель конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Возможно формирование выборки не только из отраслевых конкурентов, но и любых других хозяйствующих субъектов, конкурирующих с исследуемым предприятием.

Для определения коэффициента операционной эффективности деятельности предприятия K_{Σ} необходимо сопоставить величину рассчитанного показателя рассматриваемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем предприятий выборки:

$$K_{\Sigma} = \frac{P}{P^{\Sigma}}. \quad (4)$$

Коэффициенты $K_{И}$ и $K_{А}$ в выражении (1) в совокупности характеризуют стратегическое позиционирование хозяйствующего субъекта, включающее в себя результативность проводимых инновационных процессов и рыночную адаптивность предприятия.

Основой адаптивности является активная инновационная деятельность. Предприятия, заботясь о постоянном техническом, технологическом и организационном совершенствовании производства, должны систематически выделять средства на осуществление инноваций. При этом для осознания масштабы и динамики указанных средств их величину необходимо соизмерять с общими производственными затратами предприятия и соотносить получаемый показатель текущего времени с аналогичным показателем предшествующего периода.

В силу сказанного степень инновационной активности хозяйствующего субъекта может быть представлена следующим образом:

$$И = \frac{Z_{и}}{Z} \cdot \frac{Z_{ио}}{Z_{о}}, \quad (5)$$

где $И$ – инновационность предприятия;

$Z_{и}$, $Z_{ио}$ – инновационные затраты предприятия в рассматриваемый и предшествующий периоды времени;

Z , $Z_{о}$ – общие производительные затраты предприятия за те же периоды времени.

Аналогичный показатель для предприятий выборки рассчитывается так:

$$И^{\Sigma} = \frac{Z_{и}^{\Sigma}}{Z^{\Sigma}} \cdot \frac{Z_{ио}^{\Sigma}}{Z_{о}^{\Sigma}}, \quad (6)$$

где $И^{\Sigma}$ – инновационность предприятий выборки;

$Z_{и}^{\Sigma}$, $Z_{ио}^{\Sigma}$ – суммарные инновационные затраты предприятий выборки в рассматриваемый и предшествующий периоды времени;

Z^{Σ} , $Z_{о}^{\Sigma}$ – совокупные производственные затраты предприятий выборки за те же периоды времени.

Соотношение выражений (5) и (6) дает искомый коэффициент инновационности $K_{И}$ хозяйствующего субъекта:

$$K_{И} = \frac{И}{И^{\Sigma}}. \quad (7)$$

Логика дальнейших рассуждений увязывает рассмотренные показатели инновационности и операционной эффективности предприятия с показателем его рыночной адаптивности. Высокая адаптивность предполагает наличие адекватной доли рынка и ее постоянное приращение. Учитывая это, в качестве показателя рыночной адаптивности предприятия следует принимать отношение изменения доли рынка исследуемого хозяйствующего субъекта в сравнении с предшествующим периодом к идентичному показателю предприятий выборки.

Таким образом, изменение доли рынка рассматриваемого предприятия ΔD можно найти по формуле:

$$\Delta D = \frac{B}{O} : \frac{B_0}{O_0}, \quad (8)$$

где B , B_0 – выручка предприятия от всех видов деятельности в текущем и предшествующем периодах времени;

O , O_0 – объем рынка в текущем и предшествующем периодах.

Изменение доли рынка предприятий выборки ΔD^Σ можно определить так:

$$\Delta D^\Sigma = \frac{B^\Sigma}{O} : \frac{B_0^\Sigma}{O_0}, \quad (9)$$

где B^Σ , B_0^Σ – выручка от производственной деятельности предприятий выборки в текущем и предшествующем периодах.

Заметим, что под рынком подразумевается не конкретная экономическая ниша определенной продукции, а вся совокупность экономических секторов, где осуществляется деятельность предприятия. Иными словами, это гипотетическая величина, равная для всех сравниваемых предприятий.

Сопоставляя выражения (8) и (9), получим соотношение индексов изменения показателей выручки:

$$\frac{\Delta D}{\Delta D^\Sigma} = \frac{B}{B_0} : \frac{B^\Sigma}{B_0^\Sigma}. \quad (10)$$

Следовательно, отношение изменения долей рынка идентично отношению индексов изменения объемов выручки. Этот вывод позволяет заключить, что соотношение ин-

дексов изменения объемов выручки рассматриваемого хозяйствующего субъекта и предприятий выборки характеризует динамику позиции предприятия на рынке, отражая показатель его рыночной адаптивности:

$$K_A = \frac{\Delta_B}{\Delta_B^\Sigma}, \quad (11)$$

где $\Delta_B = \frac{B}{B_0}$ – индекс изменения объемов выручки предприятия в анализируемом и предшествующем периодах;

$\Delta_B^\Sigma = \frac{B^\Sigma}{B_0^\Sigma}$ – аналогичный показатель для

предприятий выборки.

Итак, описанные выше коэффициенты в совокупности характеризуют конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в виде интегрального показателя, вбирающего в себя важнейшие конечные критерии конкурентоспособности, каковыми являются прибыльность, стратегические инновационные инвестиции и доля предприятия на рынке.

Количественная оценка показателя конкурентоспособности предприятия открывает возможность проведения всестороннего анализа влияния многочисленных внешних и внутренних факторов, оказывающих воздействие на указанный показатель. Такому анализу предшествует классификация факторов повышения конкурентоспособности предприятия и разработка блочной системы показателей его деятельности, отражающих воздействие выделенных факторов. При этом каждый из блоков системы содержит показатели, количественно характеризующие уровень совершенства составных частей производственного процесса и степень их использования либо достигнутый уровень развития производственных отношений, в качестве которых выступают существующая организация производства и труда, механизм управления предприятием, планирование производства, методы мотивации персонала, система оплаты и стимулирования труда, формы взаимодействия с контрагентами и т. д. [1].

Собственно анализ базируется на корреляционно-регрессионном моделировании

зависимостей, отражающих степень связи отмеченных показателей функционирования предприятия и его конкурентоспособности. В процессе моделирования дается оценка достоверности полученных результатов, после чего осуществляется декомпозиция показателей с выделением из их общего состава наиболее значимых с точки зрения влияния на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта.

Проведение декомпозиции позволяет сформировать обобщающую модель исследуемой зависимости, в которой в качестве независимых переменных выступают ключевые показатели приращения конкурентоспособности рассматриваемого предприятия,

являющиеся ориентирами целевых параметров деятельности хозяйствующего субъекта.

Такие ориентиры учитываются в качестве целевых нормативов при разработке технико-экономических мероприятий в составе инвестиционно-инновационных проектов развития предприятия, направленных на всемерное повышение его конкурентоспособности. Мероприятия оцениваются с позиций обеспеченности всеми видами требуемых ресурсов и ожидаемой результативности их осуществления. При этом прогнозная оценка результативности мероприятий дается на основании расчетов, проводимых с использованием обобщающей модели зависимости уровня конкурентоспособности



Рисунок 1. Схематическая последовательность действий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия

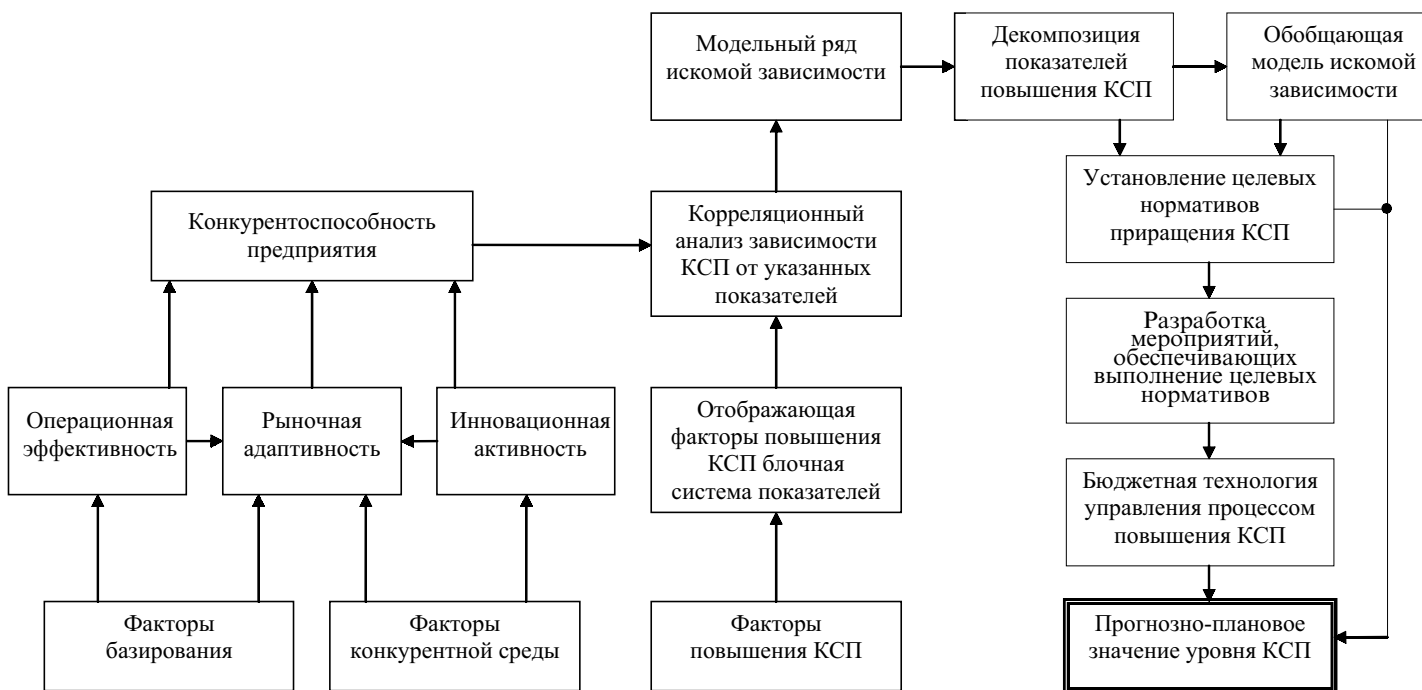


Рисунок 2. Логическая схема управления процессом повышения конкурентоспособности предприятия (КСП)

предприятия от целевых показателей его деятельности (рис. 1).

Достижение прогнозного уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта обеспечивается благодаря введению бюджетной технологии управления, которая предполагает:

- планирование целевых показателей функционирования предприятия с учетом факторов повышения конкурентоспособности;
- разработку соответствующих функциональных и операционных бюджетов, а также составление консолидированного бюджета предприятия;
- оперативный учет и контроль исполнения бюджетов;
- анализ соответствия фактических показателей деятельности предприятия плановым нормативам, выявление отклонений и установление причин их возникновения;
- выработку корректирующих управленческих воздействий с целью оперативного регулирования процесса приращения конкурентоспособности предприятия.

Система бюджетирования, входящая в рассматриваемую схему управленческой технологии, играет важнейшую роль, поскольку дает возможность наряду с планированием целевых показателей приращения конкурентоспособности предприятия при составлении бюджетов на предстоящий период постоянно регулировать процесс конкурентного роста благодаря проведению план-факт-анализа на основе отчетов об использовании бюджетов за истекшее время.

План-факт-анализ направлен на оценку уровня отклонений фактических значений показателей от их заданных плановых величин с целью выявления причин возникновения этих отклонений и последующего устранения.

Поиск путей устранения отмеченных отклонений базируется на всестороннем анализе внешних и внутренних условий функционирования предприятия. При этом анализ внешней

среды нацелен на определение общих тенденций ее изменения, установление возможностей укрепления рыночных позиций и развития предприятия в меняющихся условиях, обоснование необходимости разработки и осуществления соответствующих мероприятий.

Результаты и выводы такого анализа ложатся в основу целевых установок для корректировки микросреды предприятия. Диагностика ее текущего состояния позволяет оценить сильные и слабые стороны предприятия и выделить потенциальные конкурентные преимущества, способствующие реализации намечаемой стратегической программы развития [2].

Описанная выше последовательность действий укладывается в ряд этапов и в совокупности представляет собой алгоритм механизма повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, который наглядно может быть продемонстрирован соответствующей логической схемой (рис. 2).

Логическая схема управления процессом повышения конкурентоспособности предприятия, представленная на рис. 2, достаточно универсальна и предусматривает возможность реализации любых мероприятий, планируемых хозяйствующим субъектом и нацеленных на приращение его конкурентоспособности.

Отмеченная универсальность обусловлена, во-первых, использованием обширной системы показателей повышения конкурентоспособности предприятия, охватывающей все стороны его деятельности; во-вторых, широкими возможностями моделирования, в ходе которого устанавливается реальная степень зависимости конкурентоспособности предприятия от конкретных показателей его функционирования; в-третьих, планированием целевых нормативов, достижение которых обеспечивает рост конкурентоспособности предприятия, и, в-четвертых, использованием инструментов бюджетного регулирования, позволяющего четко контролировать выполнение плановых заданий.

Список использованной литературы:

1. Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения / В.В. Криворотов. Препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004. – 78 с.
2. Криворотов В.В. Инновационная стратегия повышения конкурентоспособности предприятия / В.В. Криворотов, О.В. Мезенцева, К.А. Выварец, Н.Н. Охремчук. Препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. – 44 с.