

А. А. Кипель, аспирант; Н. Г. Синяк, доцент

СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УВЕЛИЧЕНИЯ ЕГО СТОИМОСТИ

System of maintenance of competitiveness of the enterprise as the tool of increase in its cost is considered in article.

В условиях трансформации экономической системы финансовые ресурсы государства весьма ограничены, что не позволяет в полном объеме инвестировать их в развитие всех отраслей народного хозяйства. В этой связи особенно актуальной является проблема определения потенциально конкурентоспособных отраслей, которые смогли бы стать своеобразными «точками роста» экономики и обеспечить конкурентоспособность страны.

В современных условиях в Беларуси происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности (КС).

В настоящее время показатель стоимости компании можно считать основным показателем ее конкурентоспособности. Это связано с тем, что стоимость компании интегрирует в себе показатели, отражающие внутреннюю ситуацию фирмы и ее внешнее окружение, и тем самым позволяет сопоставлять результаты деятельности различных экономических субъектов. Для собственников стоимость компании является единственным критерием оценки его финансового благополучия, который дает комплексное представление об эффективности управления бизнесом. Объем продаж, прибыль, себестоимость, финансовые показатели (ликвидность, финансовая устойчивость, оборачиваемость активов и эффективность) являются как бы промежуточными характеристиками отдельных экономических аспектов деятельности предприятия. И лишь его стоимость служит общим показателем, единственной характеристикой ценности товара.

За рубежом управленческая концепция повышения стоимости бизнеса относится к числу инновационных. Исследования ряда экспертов показывают, что наиболее конкурентоспособными предприятиями и компаниями, как правило, являются те, в которых главным критерием оценки качества принимаемого управленческого решения служит последующее повышение стоимости бизнеса. Это подтверждается постоянно растущим интересом менеджеров к использованию стоимости в ежедневной практике управления предприятиями и компаниями, что само по себе служит дополнительным аргументом в пользу оценки эффективности сис-

темы бизнеса через призму стоимости его капитала.

С появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции появился подход к обеспечению КС предприятий, основанный на стратегиях конкуренции. Следует заметить, что 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 КС.

Как показывает практика, многие белорусские предприятия не готовы к активному ведению конкурентной борьбы. Одной из основных причин этого является непроработанность теоретических и методологических основ построения систем обеспечения КС, а также отсутствие у предприятий эффективных управленческих и организационно-экономических механизмов реагирования на изменения внешней и внутренней среды предприятия.

Сложность решения задачи обеспечения КС, по мнению некоторых специалистов, обусловлена следующими причинами:

- отсутствием единого подхода к пониманию категорий конкуренции и КС в целом и КС предприятия в частности;
- сложностью определения интегрального критерия КС;
- неадекватностью существующих методов оценки КС;
- сложностью выделения объектов, формирования состава задач и показателей эффективности системы управления КС.

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляется посредством применения различных управленческих методов и технологий. Анализируя эти задачи, выявим ключевые характеристики или индикаторы КС, характеризующие состояние предприятия по мере его развития.

1) 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: анализ рынка, ассор-

тимента, ценовой политики, методов продвижения.

2) 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.

3) 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 решения этой задачи разрабатывается стратегическая концепция, стратегия предприятия и на основе SWOT-анализа и бизнес-планов стратегии для каждого подразделения.

4) 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.

5) Другой актуальной проблемой для предприятия становится обеспечение финансовой и управленческой прозрачности. Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделения 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.

6) Настоящее время – время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстро меняющихся условий внешней среды, широкого применения

системного подхода в управлении ставит новые задачи перед менеджментом. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста. Симптомами проблем этого уровня могут быть следующие: усложнение информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшение финансового состояния, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как системы), сбои в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое. Возникает задача, а вместе с ней очередная характеристика состояния предприятия – управляемость бизнеса.

7) Задача выбора ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестиций 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 предприятия постоянно сталкиваются с необходимостью обеспечения инвестиционной привлекательности.

Комплексное исследование проблем и разработка задач управления КС выдвигает необходимость формирования идеологии и построения системы, позволяющей обеспечивать заданные параметры процессов функционирования предприятия (показатели КС) на рынках товаров, капиталов и труда. Идеология управления в современных условиях должна строиться на стоимостном мышлении менеджеров, реализующих наиболее эффективный (стоимостный) подход к управлению.

В основе этого подхода лежат следующие принципы.

1. Максимизация стоимости предприятия является главной целью стратегического управления.

2. Стоимость в наибольшей степени связана с денежным потоком, который генерирует предприятие.

3. Прирост стоимости является главным критерием эффективности управления.

Новизна концепции обеспечения КС на основе стоимостного подхода к управлению предприятием состоит во всестороннем комплексном подходе к вопросам установления, формирования и поддержания показателей КС предприятия на рынках товаров, капиталов и труда.

Таким образом, система обеспечения КС, базирующаяся на стоимостном подходе, охватывает и согласовывает процессы управления КС предприятия совместно с процессами создания и увеличения его стоимости.

Сущность управления КС и стоимостью бизнеса заключается в обеспечении основных соотношений:

$$\{C_{\text{рын}2} - C_{\text{рын}1}\}_0^{T_n} > 0; \quad (1)$$

$$\{C_{\text{рын}2} - C_{\text{рын}1}\}_0^{T_n} > \Delta E, \quad (2)$$

где $C_{\text{рын}}$ – рыночная стоимость бизнеса на момент, предшествующей (t_1) и текущей (t_2) оценок;

T_n – горизонт планирования (стратегического, тактического) деятельности предприятия, в рамках которого рассматривается увеличение стоимости;

ΔE – потенциально возможный рост стоимости денежных средств в размере $C_{\text{рын}}$, которые могли бы быть размещены на депозит по безрисковой ставке процента.

Первое соотношение является необходимым, а второе – достаточным условием эффективности решений по управлению стоимостью бизнеса и предприятием в целом.

Решения, удовлетворяющие первому соотношению, являются допустимыми, а удовлетворяющие второму условию – рациональными.

Оптимальным (принимаемым к реализации) решением по обеспечению КС считается решение, для которого

$$\{C_{\text{рын}2} - C_{\text{рын}1}\}_0^{T_n} = \max. \quad (3)$$

Данные соотношения применяются для обоснования решений по управлению КС и стоимостью на стратегическом уровне управления.

В целом можно определить цель создания системы обеспечения КС как повышение эффективности деятельности предприятия на основе разработки механизма комплексной оценки обоснованности всех принимаемых управленческих решений с точки зрения их влияния на увеличение стоимости бизнеса и КС предприятия.

Система обеспечения КС, проектируемая на основе стоимостного подхода, представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, которые функционируют во времени как единое целое, решая при этом главную задачу – обеспечить достижение запланированных стратегических целей развития (роста фундаментальной стоимости) предприятия

путем наилучшего удовлетворения потребностей экономических субъектов, действующих на рынках товаров, капиталов и труда.

Из анализа методов оценки и повышения КС предприятий с учетом основных принципов теории управления предприятием на основе стоимости следует, что и целью, и основным критерием функционирования системы обеспечения КС является стоимость предприятия. Но для анализа эффективности функционирования системы обеспечения КС во времени необходимо следить за изменением стоимости, для этого следует представить стоимость как изменяющуюся во времени функцию, тогда критерий СОКС можно формализовано записать в виде

$$V_{t+1} - V_t \geq 0, \quad \frac{dV}{dt} > 0, \quad V_t \rightarrow \max, \quad (4)$$

где V_t – стоимость предприятия;

t – время.

Данный критерий является стратегическим, т. к. его расчет целесообразно проводить на достаточно длительных временных интервалах (не менее года).

В целом же можно сказать, что построение системы обеспечения КС на принципах стоимостного подхода к управлению позволит:

- определить приоритеты и сбалансировать цели глобальной и функциональных стратегий предприятия;

- системно и комплексно решать задачи разработки и оптимизации операционной, инвестиционной и финансовой политики;

- сформировать рациональную структуру производственно-технологических, финансово-экономических и организационных бизнес-процессов предприятия;

- эффективно использовать материальные, финансовые, информационные и человеческие ресурсы;

- повысить КС предприятия на рынках товаров, капиталов и труда.