

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

*Дана оценка конкурентоспособности в эпоху глобальной экономики и обоснован кластерный подход. Раскрыты источники конкурентных преимуществ, выявлены задачи и ключевые характеристики конкурентоспособности, обосновано влияние кластеров на цепочку ценностей компании. Даны оценки конкурентоспособности предприятия в зависимости от задач планирования и управления.*

Сегодня в России повсеместно происходит усиление конкуренции, поэтому руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности (КС).

Как показывают источники [1–4, 8, 9] в течение первых тридцати лет XX века ситуация в обществе складывалась таким образом, что предприятиям удавалось достичь успеха, а значит, и обеспечить свою КС с минимальными издержками. Дифференциации товарного ассортимента не существовало, а весь секрет успеха заключался в умении произвести продукцию с наименьшими затратами. Критериями оценки эффективности производства в это время были в основном показатели соотношения доходов и расходов.

С течением времени, с внедрением новых технологий, ускорением насыщения спроса, глобализацией, ростом конкуренции и усилением государственного регулирования в промышленных отраслях первого поколения (сталелитейной, станкостроения и производстве сельскохозяйственной техники) отдельные оперативные способы и методы управления уже не всегда приводили к увеличению объема продаж и повышению КС предприятий. Снижение накладных расходов, сокращение персонала, увеличение производительности и объединение операций не могли остановить падение прибыли. Критериями оценки производственной деятельности к 1950 г. [9] стали уже не только традиционные показатели соотношения доходов и расходов, но и организационной и управленческой эффективности (оборачиваемость, товарооборот, прибыль на вложенный капитал). Так, в 1950–1960 гг. возникла потребность в стратегическом планировании и управлении и в системном подходе к управлению предприятием и бизнесом.

С появлением стратегического планирования и развитием теории конкуренции появился подход к обеспечению КС предприятий, осно-

ванный на стратегиях конкуренции. Не вдаваясь в подробности, 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.

В последние десятилетие в России для повышения КС [7] 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 CWQC (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. Понятно, что формальное внедрение системы качества и получение сертификата на данную систему и производимую продукцию может служить лишь одним из необходимых, но отнюдь не достаточным условием обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В конце XX в. многолетний западный и уже наработанный отечественный опыт показали, что компании, сосредоточенные на прибыли за данный год или на обеспечении рентабельности, страдают близорукостью, именно такие компании попадают в ловушки, представленные крупными участниками рынка, из-за своей недалекости. Для российских предприятий принято строить свою деятельность на основе данных бухгалтеров, которые обычно не воспринимают слова: стратегия, маркетинг и др. Еще недавно характерными были ситуации, когда при наличии прибыли предприятие являлось неплатежеспособным, т.е. не могло погасить свои текущие обязательства, и, наоборот, имея убытки, предприятие аккуратно рассчитывалось с поставщиками, 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. Но если не прибыль, то что же можно

принять в качестве критерия эффективности деятельности предприятия? Известны ситуации, когда предприятие, обрадовавшись высоким мировым котировкам цен, поддавалось эйфории и тут же теряло своих клиентов, а затем и самостоятельность. В целом ряде отраслей Россия уже не контролирует всю технологическую цепочку, а только часть ее. Да и целесообразность этого контроля в эпоху глобализации вызывает вопросы. Именно поэтому работы М. Портера, посвященные кластерам очень актуальны. Кластерный подход, как показывает мировая практика, является мощным инструментом для стимулирования социально-экономического развития, которое в конечном итоге ведет к увеличению занятости, заработной платы, повышению устойчивости, конкурентоспособности и эффективности национальной экономики.

Однако в России кластерный подход еще пока слабо развит и подчас остается за пределами внимания исследователей, в то время как развитие промышленных кластеров является одним из важных элементов промышленной политики. В настоящее время в России уже возник ряд кластеров — это кластер лесопереработки в Архангельской области, кластер автомобильной промышленности в Тольятти, аэрокосмический кластер в Самаре, кластер информационных технологий в московском регионе и ряд других.

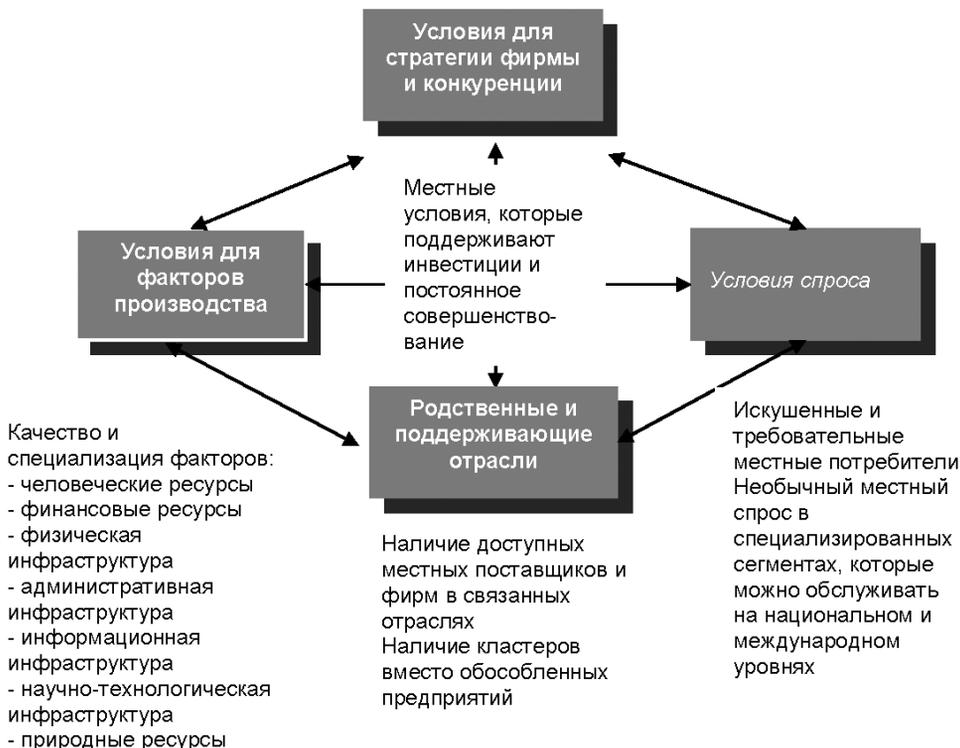
Методология М. Портера основана на построении так называемого ромба конкурентных преимуществ, приведенного на рис. 1.

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 КС, отражающие состояние предприятия по мере его развития.

*Первая задача*, которая возникает у предприятия, работающего 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 предприятия. 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



**Рис. 1. Источники локальных конкурентных преимуществ**

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 SWOT-анализа и бизнес-планов, стратегии для каждого подразделения.

*Второй 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.

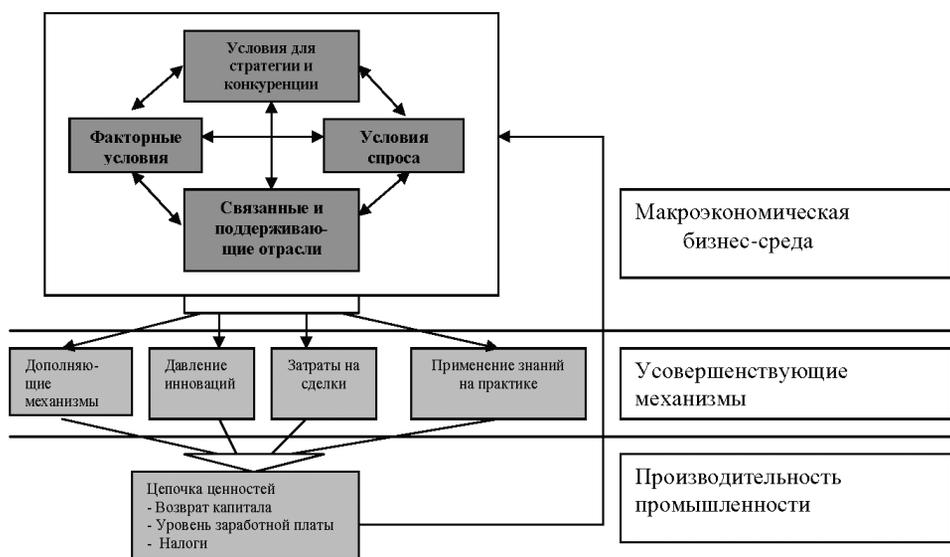
Другой актуальной проблемой для предприятия становится обеспечение финансовой и управленческой прозрачности. Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой и учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета. Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевремен-

ным 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.

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 перед менеджментом новые задачи. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста. Признаками 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.

Кластер, в котором действует предприятие, влияет на цепочку ценностей и обеспечивает микроэкономическую бизнес-среду (рис. 2).

Чтобы понять суть конкурентного преимущества и возможные выгоды от применения глобальной стратегии, нужно представить всю деятельность фирмы в виде соответствующей цепочки ценностей. Фирма, конкурирующая с другими компаниями в каком-то определенном



**Рис. 2. Влияние кластеров на цепочку ценностей компании**

бизнесе, выполняет некоторую совокупность отдельных, но взаимосвязанных друг с другом экономических действий.

Цепочка ценностей позволяет разделить всю деятельность фирмы на несколько категорий. Действия фирмы подразделяются на те, которые непосредственно связаны с производством, маркетингом, сбытом и поддержкой соответствующего изделия или услуги; на те, которые распределяют и улучшают факторы производства или технологию; и те, которые выполняют всеохватывающие функции, такие как добыча капитала и принятие решения в целом.

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы: цепочка ценностей является основным элементом, позволяющим выявить стратегические проблемы, уникальные для той или иной глобальной стратегии, а кластер, в котором действует компания, оказывает существенное влияние на цепочку ценностей компании.

Решение данных проблем на современном уровне предполагает применение тех или иных 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. Такая библиотека должна стать 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 средства, мобилизуемые на западных рынках капитала. Поэтому предприятия постоянно сталкиваются 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.

Взаимосвязь выявленных ключевых характеристик состояния предприятия с его конкурентоспособностью и качеством менеджмента представлена на рис. 1.

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его КС, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения КС предприятий.

1. Задача обеспечения КС предприятия включает обеспечение КС продукции и собственно КС предприятия.

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

3. Основным показателем КС предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель КС продукции.

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

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

Конкурентоспособность продукции представляет собой важный показатель КС предприятия, так как производство и сбыт конкурентоспособной продукции обеспечивают наличие денежного потока. Оценка КС продукции осуществляется посредством трех основных методов — эвристического (экспертного), квалиметрического, комплексного (интегрального). Обеспечению, оценке и управлению КС продукции посвящено достаточное количество работ.

Существующие методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать КС 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.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. А з о е в Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. К о у п л е н д Т., К о л л е р Т., М у р р и н Д ж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 1999. – 576 с.
3. М о и с е в а Н. К. Международный маркетинг: Учебник. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1998.
4. П о р т е р М. Конкуренция. – СПб.: Питер, 2003.

5. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2000. – 432 с.
6. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 360 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
8. О’Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. Под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2002.
9. Менет Стив. Маркетинг промышленных товаров. – СПб.: Питер, 2004.

Статья поступила в редакцию 15.05.2006

Максим Валериевич Попенченко родился в 1967 г., окончил в 1999 г. Московский институт экономики, политики и права. Старший преподаватель кафедры “Юриспруденция”, начальник отдела рекламы Издательства МГТУ им. Н.Э. Баумана. Автор 5 научных работ в области разработки базовых технологий подготовки кадров для научно-технических библиотек.



M.V. Popenchenko (b. 1967) graduated from the Moscow Institute for Economics, Politics and Law. Senior teacher of “Jurisprudence” department of the Bauman Moscow State Technical University, head of advertisement department of the BMSTU Press. Author of 5 publications in the field of development of base technologies to train personnel for science and technology libraries.

Андрей Сергеевич Поздняев родился в 1978 г., окончил в 2001 г. МГТУ им. Н.Э. Баумана. Канд. эконом. наук, заместитель руководителя Информационно-аналитического центра МГТУ им. Н.Э. Баумана. Автор 7 научных работ в области исследования конкурентоспособности кластеров стран и стратегий регионального развития.



A.S. Pozdnyayev (b. 1978) graduated from the Bauman Moscow State Technical University in 2001. Ph. D. (Economics), deputy chief of the Information and Analytical Center of the Bauman Moscow State Technical University. Author of 7 publications in the field of research of competition ability of clusters of countries and strategies of regional development.