

сов. Проблема проектирования бизнеса и его структуры управления - количественно-качественная, многокритериальная задача, решаемая на основе сочетания математических и экспертных оценок. Оптимизируемым параметром в модели является качество процесса. Модель характеризует циклическое поступательное движение системы в своем развитии и систематизирует целевые ориентиры оптимизации на трех этапах управления процессом: 1) создание эффективного процесса на этапе бизнес-инжиниринга; 2) обеспечение его результативности на этапе функционирования путем текущего управления; 3) обеспечение адаптивности процесса к динамичным условиям через внесение изменений в дизайн процесса в ходе реинжиниринга. Разработана система сквозной оценки эффективности и результативности функционирования ПС на базе классификации ПП по иерархическому уровню на полные и локальные ПП и расчете целевого показателя – добавленной стоимости (ДС), генерируемой процессом (разницы поступлений средств за проданную продукцию и материальными затратами). Выбор целевого показателя обусловлен предназначением ПС (создание потребительской ценности), необходимостью поддержания работоспособности системы и ее развития (ДС – источник средств) и нацеленностью на ресурсосбережение в системе (обратная зависимость с материальными затратами). Отношение ДС к величине затраченного на создание ПС капитала позволяет получить сквозную оценку эффективности работы предприятия и его подсистем и учитывать целевые установки каждого из ее участников системы (собственник, работник). Соотношение фактически достигнутого и проектного уровня ДС отражает результативность ПС. Эффективности ПП зависят от оптимизационных воздействий на него. Производная от функции эффективности отражает степень отклика системы на оптимизационное воздействие. Принятию оптимизационных воздействий на ПП, которые обеспечат положительный и максимальный отклик системы, будет способствовать предлагаемая классификация оптимизационных воздействий на ПП.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНТЕГРАЛЬНОГО МЕТОДА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Р. М. Цимберов

*Минский институт управления, г. Минск, Беларусь
skramasaks@inbox.ru*

Оценка конкурентоспособности остается областью неоднозначных трактовок и разночтений в терминологии и понятийном аппарате, а также методиках расчетов. Пристального внимания заслуживает интегральный метод определения конкурентоспособности, который в настоящее время применяется для оценки конкурентоспособности продукции, но может быть использован и при оценке конкурентоспособности предприятия.

Оценка конкурентоспособности предприятия должна отвечать ряду требований:

- быть достоверной, т.е. обоснованно и достаточно полно отражать уровень конкурентоспособности;
- быть максимально объективной, т.е. не зависеть от воли оценивающих;
- быть сравнительной, т.е. отражать уровень конкурентоспособности товара в сравнении с аналогичными изделиями-конкурентами.

Номенклатура показателей, определяющих конкурентоспособность, относительно стабильна. В то же время значимость их меняется в зависимости от сложившихся на рынке условий. Поэтому следующим этапом является определение значимости (весомости) показателей конкурентоспособности (качественных и экономических). Для этого устанавливается иерархия показателей. На первый план выдвигаются те, которые имеют наибольшую значимость для потребителя. Расчет значимости (коэффициента весомости) осуществляется экспертным методом. Для уточнения выработанной ими позиции могут использоваться дополнительные сведения, получаемые маркетинговыми исследованиями потребителей.

Объектами тщательного анализа становятся в первую очередь показатели, обладающие большей весомостью (приоритетные с точки зрения конкурентоспособности). Такой подход не исключает изучения второстепенных показателей, тем более что в ряде случаев именно они могут оказаться весьма важными для рыночного успеха товара. Не следует пренебрегать даже самой незначительной возможностью улучшения товара. Однако следует учитывать, что наибольший эффект дает улучшение наиболее значимых с точки зрения потребителей показателей, что необходимо учитывать при оценке конкурентоспособности продукции. При оценке конкурентоспособности предприятия необходимо также выделить наиболее значимые факторы определяющие оценку, но они должны подбираться с точки зрения эффективности управления предприятием и его положения в рыночной среде.

Подходов, которые предлагаются в настоящее время при оценке конкурентоспособности можно назвать множество, Так, Р.А. Фатхудинов [1, с. 99] предлагает достаточно широкий спектр подходов, которые можно использовать при оценке конкурентоспособности (системный, логический, воспроизводственно-эволюционный, инновационный, комплексный, глобальный, интеграционный и т. д.). При этом Р. А. Фатхудинов отмечает необходимость ресурсосбережения и анализа эффективности использования ресурсов, однако в основном приводит методы расчета показателей без анализа их влияния на оценку и управление конкурентоспособностью в общих рамках системы управления предприятием. Непосредственной увязки ресурсосбережения и конкурентоспособности у Р. А. Фатхудинова также нет. Э.В Минько, Кричевский,[2, с. 124] большей частью сосредотачивают внимание на традиционном М.Л.комплексном методе оценке конкурентоспособности продукции предприятия, на результатах которого основывается конкурентоспособность предприятия. При этом, данный исследователь в основном связывает конкурентоспособность с общим техническим уровнем предприятия и степенью выполнения стандартов. Однако он также приводит доводы в пользу необходимости применения разработки эффективного имиджа, брендинга и бенчмаркетинга а также других новаторских методов при поддержке конкурентоспособности предприятия и продукции.

Головачев А. С., Горбацевич С. Л. [3] в основном оперируют с понятием конкурентного статуса фирмы, который основывается на ее стратегическом потенциале. При том что определение стратегии предприятия(фирмы) как и наличия базы для реализации стратегических решений имеет большое значение, только одного этого недостаточно для определения конкурентоспособности предприятия на основе показателей его деятельности- конкурентоспособность определяется «здесь и сейчас». Однако Головачев А. С. отмечает, что необходимо вносить в систему управления предприятием управление конкурентоспособностью.

Подобная перестройка управления должна основываться на определении уровня источников конкурентоспособности предприятия.

К таковым можно отнести:

- качество процессов и продукции(исследуемые показатели-);
- используемая технология(исследуемые показатели-);
- управление предприятием(исследуемый показатель-общая рентабельность)
- маркетинг(исследуемые показатели- эффективность маркетинговых мероприятий и работы в сфере маркетинга);
- время реагирования на изменение внешней среды(исследуемые показатели- сопоставление времени на внедрение инноваций с конкурентами).

Построение системы управления на предприятии с учетом управления источниками конкурентоспособности с целью их оптимизации является основой для улучшения эффективности деятельности предприятия, и, как следствие, повышения конкурентоспособности предприятия.

Литература

1. Минько, Э.В., Кричевский, М.Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2004.
2. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 2002.
3. Головачев А.С., Гарбацевич С.Л. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара. Мн.: Академии управления при Президенте Республики Беларусь, 2001.

ПЛАН РЕФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ К ПРИВАТИЗАЦИИ

Л.И. Панова

Минский институт управления, г. Минск, Беларусь

panova.47@mail.ru

Необходимость повышения уровня конкурентоспособности производимых в стране товаров, работ, услуг в условиях становления и развития рыночных отношений и обостряющейся конкуренции требует реформирования отечественных предприятий. Центральным звеном управления деятельностью любого субъекта хозяйствования является планирование, позволяющее осмыслить возникшие проблемы и определить конкретные направления фирмы в будущем. Этим вопросам в настоящее время уделяется недостаточно внимания при создании открытого акционерного общества (ОАО) процессе приватизации государственного предприятия.

Традиционно под реформированием понимают изменение деятельности в различных направлениях, принципов действия предприятия с использованием разных механизмов в определенных временных рамках и с различной скоростью. Реформирование способствует улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности. Считают реформированным предприятие, которое было подвержено любым преобразованиям и реорганизациям, в том числе и приватизированные, т.е. изменившие форму собственности.

Важнейшим условием эффективной хозяйственной деятельности предприятия после приватизации является его предварительная подготовка к изменению формы собственности, включающая проведение комплекса мероприятий на подготовительном этапе и экономическое обоснование целесообразности реформирования, разработку бизнес-плана, а также проведение реструктуризации [1,2].

Задачами реформирования предприятия, как правило, являются: формирование стратегии развития; создание эффективного механизма управления предприятием; обеспечение инвестиционной привлекательности, что предполагает поэтапное осуществление комплекса мер практически во всех сферах деятельности предприятия. В целом весь комплекс работ может быть представлен в виде плана реформирования. Целью такого плана является разработка и осуществление комплекса мероприятий, направленных на адаптацию предприятий к условиям хозяйствования в рыночной экономике, а также на ускорение и развитие процесса приватизации.

Основной составляющей плана реформирования является комплексная диагностика предприятия, которая проводится с целью выявления всего комплекса проблем функционирования и развития организации, определения ее возможностей, конкурентоспособности, эффективности и устойчивости в текущий момент и установления перспектив развития. Комплексная диагностика организации предполагает оценку и анализ экономического потенциала, изучение показателей, характеризующих экономическое, техническое, финансовое, социальное, экологическое состояние организации с учетом факторов внутренней и внешней среды.

Важными составляющими комплексной диагностики предприятия являются: управленческий анализ, финансово-экономический и анализ маркетинговой политики.

Управленческий анализ предполагает проведение анализа и оценки существующей системы и фактической структуры управления, целей, задач и определение перспективной структуры управления. Он должен выявить соответствие имеющейся системы управления на предприятии поставленным целям и существующему технологическому процессу, обосновать необходимость предстоящих изменений. Изменение общей организационной структуры предприятия потребует проведение мероприятий и инноваций во всех направлениях деятельности: организационная перестройка, оптимизация структуры управления, переобучение и переориентация персонала, создание систем современного менеджмента (управленческого, финансового), эффективная ассортиментная политика и т.д.

Принятию решения о приватизации и реструктуризации должен предшествовать тщательный анализ товарных рынков и конъюнктуры выпускаемой продукции, называемый в литературе анализом маркетинговой политики предприятия. Маркетинговая политика предприятия включает в себя комплексное изучение емкости рынков и прогноз развития предприятия с учетом ассортиментной и ценовой политики. Итогом анализа товарных рынков и конъюнктуры продукции должно стать выделение основных групп продукции предприятия, которые классифицируются в зависимости от уровня рентабельности. На основе анализа принимаются решения о прекращении выпуска убыточных и бесперспективных видов продукции и расширении производства рентабельной и конкурентоспособной продукции. При этом считаем необходимым и актуальным наряду с анализом конкурентоспособности продукции анализировать конкурентоспособность оборудования, технологий, систем управления и предприятия в целом.

Определение перспектив развития предприятия и его реформирования возможно только на основе тщательного анализа финансово-хозяйственной деятельности, который включает несколько этапов и предполагает анализ и оценку экономического потенциала. Методика проведения финансового анализа достаточно хорошо и полно освещается в литературе. Одной из наиболее успешных методик, применяемых в финансовом анализе за рубежом, является модель ДюПонт, получившая свое название по имени разработавшей ее компании и описанной Ф.Кеннет [3, с. 28-33]. В этой модели успешно объединяются два основных аспекта финансового анализа – доходность и эффективность управления активами. В соответствии с предположениями, лежащими в основе этой модели, коэффициент доходности активов является основным показателем при измерении эффективности менеджмента компании. При этом стоимостью 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. Лишь его стоимость служит общим показателем, единственной характеристикой ценности товара.

В отличие от общепринятых направлений комплексной диагностики, нами предлагается проведение в рамках финансово-экономического еще одного анализа, а именно структуры и динамики имущества, который, по нашему мнению, может быть назван имущественным анализом. Алгоритм такого анализа представлен на рисунке 1. Целью анализа - оценить насколько эффективно предприятие использует предоставленное государственное имущество, и принять решение о дальнейшем его использовании, а также сформировать рыночную оценку стоимости предприятия или величину уставного фонда открытого акционерного общества, создаваемого в процессе приватизации. При этом должна быть проведена инвентаризация всего имущества, как производственной, так и непроизводственной сферы; выявлено неиспользуемое и неэффективно используемое и принято решение об отчуждении, решен вопрос с амортизированным