

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.В. Шарапков
УО «Витебский государственный технологический университет»

Сегодня, чтобы сделать предприятие конкурентоспособным в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы в организации производства и управлении, чем те, на которые руководители привыкли опираться и ориентироваться в прошлом.

Прежде всего, новые подходы нужны в инвестиционной политике, при проведении на предприятии технической реконструкции, в процессе внедрения новой техники и технологии.

Современная техника требует столь же современных форм организации и методов управления производством. И чем технически сложнее машины и оборудование, тем сильнее зависимость результатов хозяйственной деятельности, эффективности производства от степени соответствия управления технологическому укладу предприятия. И чем больше разрыв между уровнем организации управления и техническим уровнем производства, тем быстрее предприятие теряет свою конкурентоспособность.

Графики производства часто срываются потому, что большая часть оборудования простаивает, рабочие избегают участия в решении производственных проблем, руководители среднего звена постоянно выступают в роли пожарных, которые только и делают, что тушат разгорающиеся трудовые конфликты или затыкают дыры на производстве, а поставщики демонстрируют полное нежелание сотрудничать, вносить изменения в сроки поставок сырья и материалов, пересматривать ассортимент или качество своих изделий и материалов. Качество продукции в этих условиях отодвигается на второй план, доминирующей является концепция «приемлемого или допустимого уровня качества», а вовсе не наивысший его уровень.

Потребителю безразлично на полное или неполное соответствие изделия любым нормативным документам, для него существует лишь продукция, которая ему нравится и которая не нравится.

Если Вы решили, в чем должны или в чем могут состоять сравнительные преимущества вашего предприятия в конкурентной борьбе, на какие аспекты производства или хозяйственной деятельности вам надлежит обратить внимание в первую очередь (например, издержки производства и цена, качество, надежность и т.п.), то предстоит наметить пути по улучшению дел, найти способы достижения преимуществ перед конкурентами. Для этого требуется принять серию решений по координации мероприятий структурного и инфраструктурного характера.

Основными моментами структурного процесса являются решения по таким вопросам:

- общий объем производственных мощностей, которые должны быть созданы на предприятии;
- как эти производственные мощности должны быть распределены по конкретным видам продукции, на чем они должны специализироваться и где должны быть размещены;
- какими видами оборудования должно быть снабжено каждое из таких производственных подразделений;
- какие виды материалов, полуфабрикатов и услуг должны производиться внутри предприятия, а какие лучше приобретать на стороне;
- выбор кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами, включая подбор кадров руководителей, обучение и подготовка персонала;
- способы повышения и методы контроля качества продукции;
- определение системы производственного планирования и контроля запасов;
- процессы разработки новых изделий;
- выбор системы измерения показателей хозяйственной деятельности и стимулирования труда;
- создание организационной структуры управления.

В целом можно выделить четыре основных уровня, или степени, конкурентоспособности предприятия.

Руководство предприятий первого уровня просто рассматривают организацию управления здесь как нечто внутреннее нейтральное. Свою роль руководители предприятия видят только в том, чтобы давать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они уверены в том, что их продукция лучше продукции конкурентов, а их службы маркетинга настолько мощ-

ная, что стоит лишь поставить потребителям то, что заявлено в рекламе, как потребители будут бесконечно счастливы. Любые дополнительные усилия на производстве или в управлении они считают излишеством.

Такой подход может принести предприятию успех только, если оно сумеет найти на рынке нишу, которая уберет его от немедленной конкуренции.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные системы, так сказать, «внешне нейтральными». Это означает, что их предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их собственными конкурентами. Такие компании стремятся использовать у себя, максимально заимствовать все те технические приемы, технологии, методы организации производства, что и ведущие предприятия отрасли. Они следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов и внутривыпускных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем предприятии.

Но некоторые компании неизбежно оказываются в ситуации, когда подобные стереотипы делового поведения, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям данной фирмы даже при незначительном усилении пресса внутриотраслевой конкуренции.

Компании, которые находят правильные ответы на все вопросы относятся к третьему уровню конкурентоспособности. В этих компаниях система управления начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию. Само же производство на таких предприятиях становится, так сказать, «поддерживаемым изнутри» всеми и другими подразделениями организации. Но для некоторых компаний и этого оказывается недостаточно.

Успех в конкурентной борьбе все более становится не столько функцией производства, сколько функцией управления, чуть ли не целиком зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле.

Это может быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решения, лучшая мотивация работников.

Производственная система, в такого рода компаниях, становится, так сказать, «поддерживаемой извне». Эффективность ее определяется не столько внутренними, сколько внешними управленческими факторами (качество организации и эффективность самой системы управления).

Компании, которым удалось достичь этого четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы.

Вот такие предприятия и называются предприятиями с производством мирового класса.

Предприятия с производством мирового класса:

- имеют рабочих и управляющих такой квалификации и уровня профессиональной подготовки, которых постоянно ищут и стремятся переманить к себе другие предприятия и фирмы отрасли;
- настолько компетентны и так хорошо разбираются в разработке и изготовлении производственного оборудования, что все другие поставщики такого оборудования (не только предприятия-производители, но и оптовые, посреднические фирмы) постоянно ищут случай получить у таких компаний с производством мирового класса совет или рекомендацию относительно возможных модификаций в поставляемом ими самими оборудовании, предложения относительно выпуска новой продукции, а также стремятся заключить с ними соглашение об испытании на их предприятиях своих пробных моделей и прототипов новой техники.

Сравнительный анализ показателей финансового состояния и качества продукции ОАО «Красный Октябрь» и его конкурентов

В настоящее время понятие конкурентоспособности предприятия не имеет однозначного толкования. Конкурентоспособным, согласно современной экономической теории, можно считать то предприятие, продукция которого пользуется спросом, что обеспечивает хорошее финансовое состояние самого предприятия. С этой точки зрения имеет смысл сравнить основные показатели, характеризующие финансовое состояние ОАО «Красный Октябрь» и его основных конкурентов: ООО «Предприятие Марко» и СП «Белвест» ООО.

Финансовое состояние ОАО «Красный Октябрь» и его конкурентов проиллюстрировано основными показателями финансовой деятельности предприятия приведенными в таблице 1.

Учитывая тот факт, что анализируемое предприятие не имеет долгосрочных кредитов, структура баланса превосходна. Более того, текущая ликвидность, значение которой выше, чем у родственных предприятий отрасли в регионе, делает фирму инвестиционно привлекательной. Рентабель-

ность общего капитала, несмотря на недоиспользование производственной мощности, имеет относительно высокое значение и по отношению к конкурентам, и в сравнении с промышленными предприятиями национальной экономики.

Таким образом, показатели финансового состояния и платежеспособности ОАО «Красный Октябрь» не являются самыми низкими среди предприятий-конкурентов и удовлетворяют требованиям нормативных показателей, доведенных концерном «Беллепром».

Ввиду отсутствия на ОАО «Красный Октябрь» эффективной службы маркетинга, низкого уровня сбыта в настоящее время наблюдается затоваренность складов, замораживание оборотного капитала, отсутствие наличных денежных средств в составе оборотных активов.

Таблица 1. Сравнительный анализ показателей финансового состояния и платежеспособности ОАО «Красный Октябрь» и его конкурентов в 2001 г., %

Наименование показателей	ОАО «Красный Октябрь»	СП «Белвест»	ООО «Предприятие Марко»
Коэффициент текущей ликвидности	1,47	1,33	1,02
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,32	0,21	0,80
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	0,29	0,61	0,20
Коэффициент финансовой независимости	0,71	0,39	0,80
Общая рентабельность производственного капитала	22	15,93	9,11
Коэффициент оборачиваемости оборотных производственных запасов	6,8	2,0	15,4

Вследствие такого положения, в основу материально-технического обеспечения положены прямые связи и бартерные сделки (товарообменные операции). Материалы и комплектующие ввозятся как из стран СНГ, так и из стран дальнего зарубежья.

В результате предприятие закупает материалы и комплектующие по стоимости, превосходящей на 10-20 % стоимости аналогичных материалов по наличному расчету (товарно-денежным операциям).

Проанализируем каким образом снижение материальных затрат в себестоимости на 10% сказывается на оптовой цене продукции (таблица 2). В качестве примера возьмем плановую калькуляцию на туфли женские модельные (модель 81-437).

Таким образом, очевидно, что ОАО «Красный Октябрь» теряет резерв снижения себестоимости продукции, возможный при снижении материальных затрат на производство продукции. Вследствие этого, предприятие теряет возможность манипулировать ценой продукции – основным рычагом своей конкурентоспособности в настоящее время. То, что снижение цены на продукцию является основополагающим фактором в конкурентной борьбе для ОАО «Красный Октябрь» вытекает из отсутствия у предприятия надлежащего имиджа, присутствующего его ближайшим конкурентам – СП «Белвест» и ООО «Предприятие марко», а также из отсутствия эффективной службы маркетинга на предприятии. С другой стороны, качество продукции ОАО «Красный Октябрь» несущественно уступает, а по некоторым параметрам стоит наравне с качеством продукции конкурентов, о чем свидетельствуют технические характеристики обуви, полученные из технических спецификаций предприятия.

Таблица 2. Влияние снижения материальных затрат на оптовую цену

Этапы калькуляции	Сумма при бартерной операции, руб.	Сумма при товарно-денежной операции, руб.	Темп роста, %
Основные материалы	7380,0	6642,0	90,0
Вспомогательные материалы	801,0	801,0	100,0
Заработная плата	1621,9	1621,9	100,0
Социальные отчисления	567,7	567,7	100,0
Топливо и энергия	368,0	368,0	100,0
Амортизация	245,9	245,9	100,0
Прочие расходы	2102,7	2102,7	100,0
Себестоимость	13087	12349,2	94,4
Прибыль	2838,0	2679,8	94,4
Оптовая цена	15925	15029	94,4

Проанализируем конкурентоспособность туфель женских летних модельных (модель 3-353) ОАО «Красный Октябрь». В качестве товара конкурента возьмем туфли женские летние модельные (модель 1022) СП «Белвест». Результаты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3. Анализ конкурентоспособности туфель женских модельных

Предприятие	Гибкость	Прочность крепления подошв, Н/см	Прочность ниточных швов, Н/см	Прочность точных швов, Н/см
ОАО «Красный Октябрь»	46	86	136,8	126,3
СП «Белвест»	50	72	128,4	120,0

Как видно из таблицы 3, по техническим характеристикам обувь ОАО «Красный Октябрь» более конкурентоспособна, чем обувь СП «Белвест» - она является более прочной.

Что касается потребительских свойств, то здесь наиболее приемлемыми являются качество изготовления и цена.

На данном примере мы показали, что снижение бартерных закупок материалов и комплектующих позволяет предприятию при разнице закупочных цен в 10% снизить цену продукции на 5,6 %.

Таким образом, исследуемое предприятие имеет не только потенциальную инвестиционную привлекательность и достаточно высокую степень конкурентоспособности, как по финансовым показателям, так и по качеству товарной продукции, но и известные резервы повышения эффективности ведения бизнеса.

Список литературы

1. Ермолович Л.Л., Сивчик Л.Г., Толкач Г.В., Щитникова И.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие/Под общ. ред. Л.Л. Ермолович.-Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2001.-576 с.
2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. доп.-Минск: ООО «Новое знание», 2000.-688 с.