

УДК 332.1

Механизм управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия**Мансуров Р.Е.**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры маркетинга и экономики
Института экономики, управления и права (Казань)

В статье изложены результаты разработки механизма управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия. В качестве примера рассмотрена деятельность хлебоприемного предприятия. Приведены результаты практического внедрения предлагаемого механизма в хозяйственную практику.

Ключевые слова: конкурентоспособность, экономическая эффективность, агропромышленный комплекс, сбалансированная система показателей.

В современных условиях проблемы эффективного функционирования агропромышленного комплекса страны становятся все более актуальными. Мировой финансово-экономический кризис коренным образом отразился на всех сферах функционирования агропромышленного комплекса, вызвав в них развитие ряда негативных процессов. В сложившейся ситуации актуальным для обеспечения выхода из кризисного состояния и достижения поступательного инновационного развития отечественного агропромышленного комплекса является поиск путей и механизмов более эффективного использования имеющейся материально-производственной базы, научно-технических и организационно-экономических разработок.

В данной работе представлен практический механизм управления конкурентоспособностью отечественными агропромышленными предприятиями. В качестве примера рассмотрена деятельность хлебоприемного предприятия (далее – ХПП).

Предлагаемый подход к управлению конкурентоспособностью ХПП базируется на таких основных категориях западного менеджмента как миссия, ценности, видение и стратегия компании.

Миссия компании представляет собой четко сформулированный, внутренний документ, объясняющий цель создания организации и ее основные задачи. Миссия – это то, что компания несет миру.

Ценности – это то, что важно и ценно для компании.

Видение компании представляет собой четко сформулированный внутренний документ, который определяет средне- и долгосрочные цели организации. Это то, чем компания хочет стать, какой хочет видеть себя в глазах окружающего мира [1].

Таким образом, для ХПП предлагается система, представленная на рис. 1.

Майкл Порте, утверждал, что стратегия – это выбор таких видов деятельности, в которых организация достигнет совершенства, создав устойчивое конкурентное преимущество на рынке [2]. Согласно этому определению, предлагается следующая формулировка стратегии ХПП: «Повышение конкурентоспособности и экономической эффективности ХПП через инновационный прорыв в развитии за счет развития интеллектуального капитала компании».

Основываясь на данной стратегии, была сформирована стратегическая карта, в которой определены ключевые направления деятельности. С помощью них компания предполагает достижение своих стратегических целей. В качестве таковых в системе сбалансированных показателей (далее – ССП) Р.С. Каплан и Д.П. Нортон [3; 4] выделяли: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.

Предлагаемый подход основан на более широком рассмотрении роли последней составляющей, вместе «обучения и развития» введена составляющая «интеллектуальный капитал» компании. Затем клю-

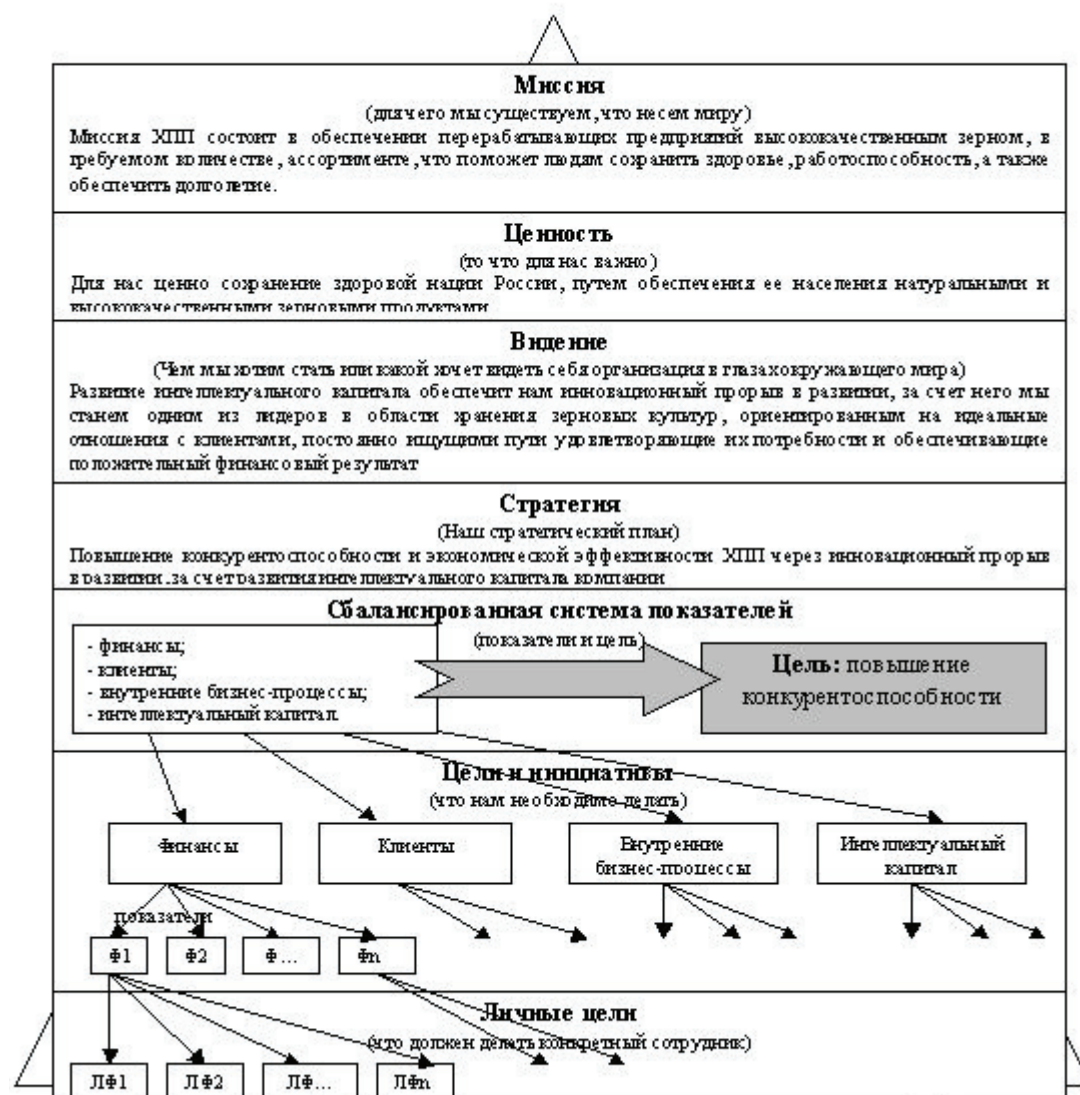


Рис. 1. Миссия, ценности, видение и стратегия ХПП

дели изложен более актуальный для современных агропромышленных предприятий подход.

Вместо составляющей «обучение и развитие» использована составляющая «интеллектуальный капитал». По мнению автора, эта составляющая более полно отражает экономическую сущность данного процесса. Таким образом, в качестве фундамента успешного функционирования ХПП рассматривается интеллектуальный капитал, который в свою очередь состоит из следующих основных элементов:

ческие направления деятельности детализировались по показателям уровня работы подразделений компании, далее до уровня конкретных сотрудников.

Более подробно предлагаемый механизм реализации стратегии выглядит следующим образом. Так, на рис. 2 представлена стратегическая карта управления конкурентоспособностью ХПП, построенная на основе ССП. Данная система, предложенная Р.С. Каплан и Д.П.Нортон, нашла широкое применение в западной практике менеджмента и получила развитие в работах других авторов [см.: 5; 6].

Предлагаемый подход для реализации выбранной стратегии ХПП (рис. 2), базируется на пяти основных составляющих:

- конкурентоспособность;
- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- интеллектуальный капитал.

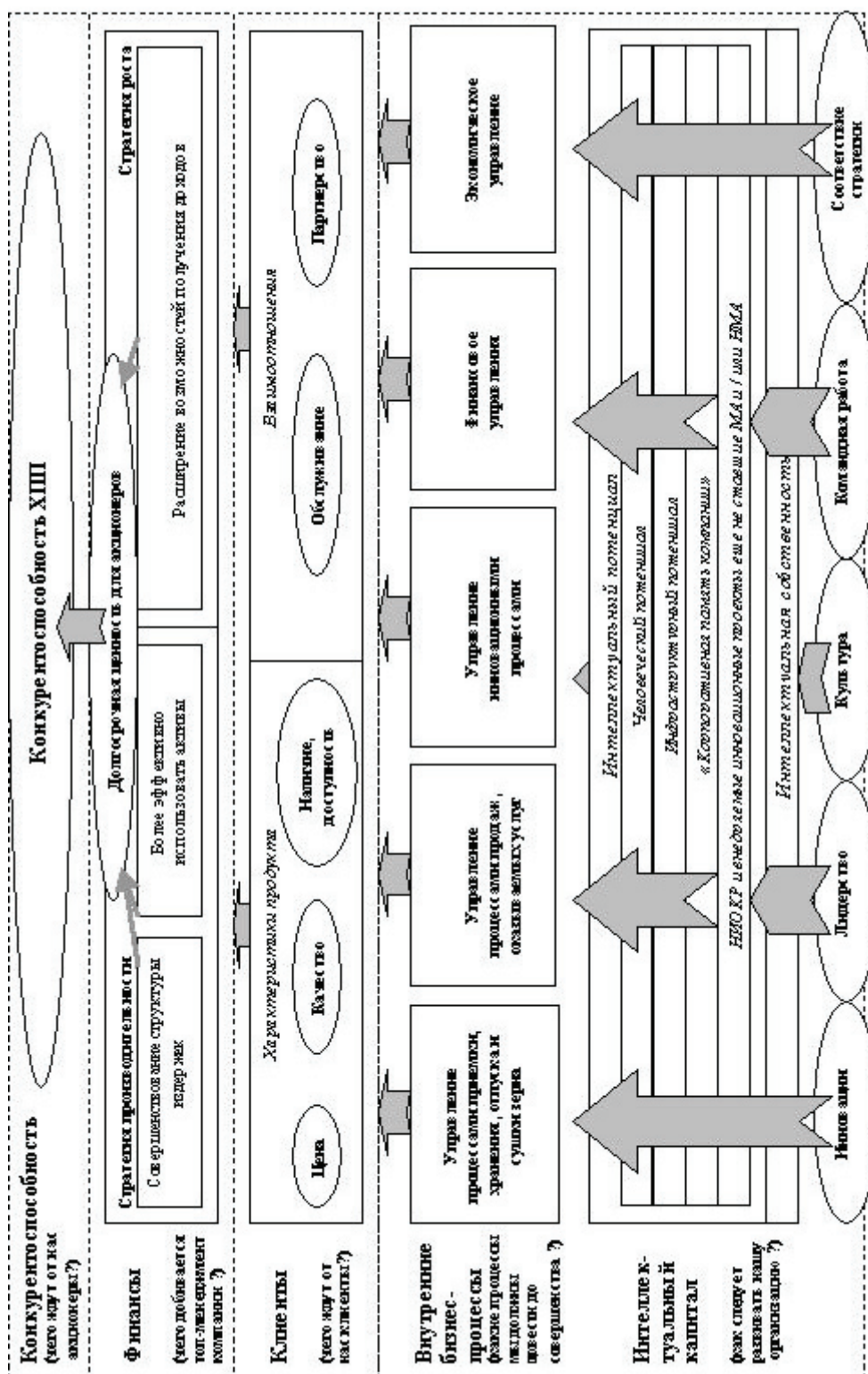
В отличие от классической идеи сбалансированной системы показателей, где рассматривались только четыре составляющие: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие, в предложенной мо-

- человеческий потенциал;
- инфраструктурный потенциал;
- «корпоративная память компании»;
- НИОКР и внедряемые инновационные проекты, еще не ставшие материальными и / или нематериальными активами;
- интеллектуальная собственность компании.

Интеллектуальный капитал через генерацию инноваций, лидерство персонала, корпоративную культуру, командообразование, за счет соответствия стратегии компании реализуют эффективное и результативное управление внутренними бизнес-процессами. В качестве ключевых бизнес-процессов агропромышленной компании были выбраны следующие:

- управление производственными процессами;
- управление продажами;
- управление инновационными процессами;
- финансовое управление;
- экономическое управление.

За счет эффективно функционирующих бизнес-процессов строятся хорошие взаимоотношения с клиентами, предлагаются доступные для потреби-



теля товары хорошего качества и своего ценового сегмента, строится брендовая политика. Это, в свою очередь, обеспечивает эффективное использование активов, совершенствование структуры издержек, расширение возможностей дальнейшего развития. В результате формируется заключительный уровень, определяющий долгосрочную ценность для акционеров и собственников, – конкурентоспособность агропромышленной компании.

Предлагаемая система ключевых показателей деятельности агропромышленной компании, обес-

печивающая контроль за достижением стратегической цели, представлена в табл. 1. Набор данных показателей был определен ранее на основе экспертного метода.

Затем была определена ответственность по подразделениям за выполнение ключевых показателей деятельности агропромышленной компании (табл. 2). Ответственные подразделения формируют и контролируют выполнение ключевых показателей деятельности ССП ХПП. На основе полученных данных по этим показателям заполняются соответствующие таблицы с необходимым уровнем детализации. Для этого также были разработаны формы управленческой отчетности до уровня конкретных исполнителей.

Предложенный автором механизм управления конкурентоспособностью агропромышленного предприятия был успешно апробирован в хозяйственной практике ряда предприятий Республики Татарстан. В результате применения предла-

гаемой системы управления конкурентоспособностью был получен суммарный экономический эффект по итогам работы за период с 2007 по 2009 гг. в размере 171 тыс.руб.

Таблица 1

Система ключевых показателей деятельности ХПП

	Составляющие деятельности компании по ССП	Группы показателей	Наименование показателей деятельности	Формула, методика расчета
1	2	3	4	5
1.	Финансы	Совершенствование структуры издержек	Рентабельность продукции	$R_{пр} = P / C$, где: $R_{пр}$ – рентабельность продукции, P – прибыль от производства и реализации продукции, C – полная себестоимость
		Эффективное использование активов	Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = P / A$, где: $R_{ск}$ – рентабельность активов, P – чистая прибыль, A – Средняя величина акционерного капитала
		Расширение возможностей получения доходов	Рост прибыли	Увеличение размера прибыли по сравнению с результатами работы за прошлый период
2.	Клиенты	Характеристики предоставляемой услуги	Соотношение цены, качества и доступности в использовании предоставляемых услуг по приемке, хранению, отпуску и сушке зерна по сравнению с конкурентами	Сопоставительный анализ с услугами конкурентов
3.	Процессы	Производственные процессы	Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	Снижение потерь сырья по сравнению с нормой, планом, фактическими показателями
		Процессы продаж	Рентабельность продаж	$R_{прод} = P / B$, где: $R_{прод}$ – рентабельность продаж, P – чистая прибыль, B – выручка
			Выполнение плана продаж	Доля выполнения плана продаж
		Инновационные процессы	Коэффициент рентабельности инноваций	$ROI = Pu / Cu$, где ROI – коэффициент рентабельности инноваций, Pu – прибыль компании от внедрения инноваций, Cu – сумма затрат, связанных с ее внедрением инновации
			Рост количества инноваций	Увеличения количества инноваций, которые привели к увеличению МА и /или НМА
		Финансовые процессы	Дебиторская задолженность	Темпы изменения задолженности по сравнению с плановыми или фактическими показателями
			Кредиторская задолженность	Темпы изменения задолженности по сравнению с плановыми или фактическими показателями
			Расходная часть бюджета движения денежных средств (БДДС)	Доля выполнения расходной части БДДС
			Доходная часть БДДС	Доля выполнения доходной части БДДС
		Экономические процессы	Расходная часть бюджета доходов и расходов (БДР)	Доля выполнения расходной части БДР
			Доходная часть БДР	Доля выполнения доходной части БДР
4.	Интеллектуальный капитал	Развитость интеллектуального капитала	Стоимость интеллектуальной собственности	По данным бухгалтерского учета

Продолжение таблицы 1

Система ключевых показателей деятельности ХПП

1	2	3	4	5
4.	Интеллектуальный капитал	Развитость интеллектуального капитала	Стоимость интеллектуального потенциала	$Сма * kв * kcm$, где $Сма$ – стоимость материальных активов компании по данным бухгалтерского учета, $kв$ – коэффициент, отражающий вероятность возникновения интеллектуального продукта, который повысит стоимость материальных и / или нематериальных активов. kcm – коэффициент, учитывающий, на сколько может быть увеличена стоимость материальных и / или нематериальных активов компании за счет рождения но
			Убытки от аварий и отказов по вине персонала	Стоимость убытков от аварий, отказов оборудования, связанных с прямой виной обслуживающего персонала
			Текущность персонала	n/N , где n – число уволенных работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п., т.е. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) N – среднесписочная численность

Таблица 2

Определение ответственности по подразделениям ОАО «Камско-Устьинского ХПП» за выполнение ключевых показателей деятельности

Область ответственности, т.е. данные подразделения ответственны за формирование и мониторинг этих показателей									
Собственник, генеральный директор	Топ-менеджмент компании		Руководители функциональных подразделений		Ответственные исполнители подразделений*				
					ПЦ	ОК	ЭО	Б	ОП
Конкурентоспособность ОАО «Камско-Устьинского ХПП»	Составляющие деятельности предприятия	Финансы (Ф...)	Показатели конкурентоспособности ОАО «Камско-Устьинского ХПП»	Рентабельность продукции			х		
				Рентабельность собственного капитала			х		
				Рост прибыли			х		
		Клиенты (К...)		Соотношение цены оказываемых услуг по хранению зерна по сравнению с конкурентами					
							х		
		Внутренние бизнес-процессы (П...)		Потери сельскохозяйственного сырья при хранении и транспортировке	х				
				Рентабельность продаж			х		
				Выполнение плана продаж					х
				Коэффициент рентабельности инноваций	х				х
				Рост количества инноваций	х				х
				Дебиторская задолженность				х	
				Кредиторская задолженность				х	
				Расходная часть БДДС				х	
				Доходная часть БДДС				х	х
				Расходная часть БДР			х		
		Доходная часть БДР						х	
		Интеллектуальный капитал (И...)		Стоимость интеллектуальной собственности				х	
				Стоимость интеллектуального потенциала		х			
				Убытки от аварий и отказов по вине персонала	х				
Текущность персонала			х						

* Условные обозначения: ПЦ – производственные цеха (подразделения), ОК – специалист по кадрам, ЭО – ведущий экономист, Б – бухгалтерия, ОП – специалист по сбыту.

Литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
2. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ.; под ред. В.И. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 493 с.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 482 с.
5. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. – 2-ое изд. расшир.; под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.
6. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 158 с.

The Mechanism of Competitive Ability Management of Agro-Industrial Enterprise***R. Mansourov******The Institute of Economics, Management and Law***

The article states the results of developing the mechanism of competitive ability management of agro-industrial enterprise. The activity of cereal receiving enterprise is viewed as an example. The results of the implementation of the proposed mechanism into business practices are given.

Key words: competitive ability, economical efficiency, agro-industrial complex, well-balanced system of indicators.

