

На правах рукописи

Радьков Виталий Анатольевич

**Формирование и развитие конкурентоспособности предприятия на
основе внедрения инноваций**

специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством:
экономика предпринимательства

автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва

2012

Работа выполнена на кафедре маркетинга Экономического факультета Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова

Научный руководитель

к.э.н., доцент
Черников Александр Васильевич

Официальные оппоненты

д.э.н., профессор
Шуркалин Александр Константинович

к.э.н., старший научный сотрудник
Семенихин Александр Игоревич

Ведущая организация

Московская государственная академия
делового администрирования

Защита состоится « 16 » февраля 2012года, в 15.30 на заседании диссертационного совета Д 501.002.02 при Московском государственном университете имени М.В.Ломоносова по адресу:119991, Москва, Ленинские горы, д.1, стр.46, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет, ауд. № 243.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. А.М.Горького II-го учебного корпуса гуманитарных факультетов МГУ имени М.В.Ломоносова.

Автореферат разослан « 16 » января 2012 года.

Ученый секретарь диссертационного совета

к.э.н., доцент

В.Г.Попова

I. Общая характеристика работы

Актуальность исследования. В течение последней четверти XX века и первого десятилетия XXI века наблюдался процесс существенных сдвигов в экономике, что повлекло за собой соответствующие изменения в сущности конкурентного преимущества компаний на рынке. Динамика конкуренции стала более насыщенной. И хотя основные принципы стратегии не были опровергнуты, они должны быть дополнены в соответствии с произошедшими изменениями внешней среды.

По-прежнему ключевой задачей компании при формировании конкурентных преимуществ является создание и поддержание доминирующего положения, базирующегося на специализации и способности создавать какую-либо ценность для потребителя в области, на которой сфокусировано внимание, на более высоком по сравнению с конкурентами уровне. Почти каждая компания стремится иметь собственный сегмент на рынке, где ее не окружают конкуренты или имитаторы. В современных условиях конкурентным преимуществом является не масштаб, а уникальная специализация.

Однако сегодняшние параметры внешней среды создали ситуацию, когда рынки становятся все более фрагментированными, а границы между ними - все более размытыми; прежние национальные рынки преобразуются во взаимосвязанные глобальные; избыток предложения, а также трудность поддержания конкурентных преимуществ в течение длительного времени из-за постоянного усложнения запросов потребителей, чрезвычайно быстрого копирования продукта и других нововведений конкурентов, а также сокращения жизненного цикла продукта приводят к более интенсивному конкурентному давлению, в результате чего потребители получают возможность диктовать свои условия на рынке. Вследствие возникновения такой ситуации потребители становятся более требовательными, они ищут товары и услуги, адекватные их целям и возможностям, добиваются полноты информации, активно защищают свои права, оказывают возрастающее воздействие на производителей.

Сейчас как никогда, в условиях огромной конкуренции, компаниям трудно не только добиваться конкурентного преимущества, но и удерживать его длительное время. Поэтому производитель должен быть конкурентоспособным в области разработки, сокращения сроков освоения производства и вывода на рынок новых товаров, иметь преимущества по уровню технологий, а также способности приложить к своему товару определенный комплекс дополнительных сервисных услуг. Все это требует от производителя соответствующей системы управления, определенного уровня квалификации персонала, его заинтересованности в конечных результатах труда. Устойчивая конкурентоспособность предприятия – это не результат случайного стечения обстоятельств, а следствие целенаправленных усилий. Причем усилий, как со стороны менеджеров, так и рядовых работников, ибо ни одна компания не сможет сделать большего, чем то, на что способны работающие в ней люди.

Следует заметить, что фактор экономического кризиса ярко высветил различие в потенциале выживания и развития между теми компаниями, в которых менеджмент компании адекватен новым веяниям, и теми компаниями, управление которыми ведется по принципам прошлого века в прямом и переносном смысле.

Таким образом, возрастающая роль конкурентоспособности предприятия на основе внедрения инновационных технологий обусловила выбор темы диссертационного исследования, его актуальность методическую и практическую значимость.

Степень разработанности проблемы. Проблемы конкурентоспособности предприятия, так же как и внедрения инноваций, относятся к традиционно исследуемым экономической теорией и практикой. Данные проблемы были предметом для изучения в работах таких известных зарубежных ученых, как, И.Ансофф, А.Дайан, Б.Карлофф, Ж.Ж.Ламбен, Р.Лукас, М.Х.Мескон, Б.Олин, А.Олливье, М.Портер, Б.Скотт, Коно Тохиро, К.Фримен, Э.Хекшер, И.Шумпетер и др.

К отечественным ученым, занимающимся этими проблемами, можно отнести, прежде всего, Г.Л.Азоева, Ю.П.Анискина, Г.Л.Багиева, Т.Бубнова, Н.Д.Васильева,

И.Н.Герчикову, Е.П.Голубкова, В.П.Дунаеву, П.С.Завьялова, Ю.Я.Еленеву, М.О.Ермолова, Э.П.Кондратьева, Н.К.Моисееву, С.В.Мамбетшаева, Н.З.Сафиуллина и Л.Н.Сафиуллина, И.Д.Смирнова, И.П.Фаминского, Р.А.Фатхутдинова, Н.Л.Фролову, А.Ю.Юданова, Н.С.Яшина и др.

Цели и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических подходов, а также практических рекомендаций повышения конкурентоспособности предприятий в результате реализации их конкурентных преимуществ на основе внедрения инноваций. Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих основных задач:

- развитие понятийного аппарата теории конкурентоспособности предприятия на основе систематизации, обобщения, критического осмысления и развития существующих подходов;
- систематизацию теоретических концепций конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компании;
- обобщение теоретических подходов и практического опыта применения аутсорсинга и разработку и апробирование Методики внедрения аутсорсинга в компании, адаптированной к современным условиям предпринимательства в Российской Федерации и Республике Беларусь;
- обобщение теоретических подходов и практического опыта применения франчайзинга и разработку и апробирование Методических положений сравнительной оценки франшизы в Российской Федерации и Республике Беларусь;
- выполнение сравнительного анализа факторов коммерциализации инновационных энергоинформационных и биоэнергоинформационных технологий (на основе применения прибора регистрации и контроля «DELTA SIM») и подготовка практических рекомендаций по расширению областей их применения, а также повышению их конкурентных позиций на рынке Российской Федерации и Республики Беларусь.

Объект исследования – функционирование российских и белорусских предприятий в рыночной конкурентной среде, определяющей необходимость

внедрения инноваций. **Предмет исследования** - теоретические и методические аспекты совершенствования организационно-экономических отношений по поводу повышения эффективности деятельности компании с целью приобретения конкурентных преимуществ и их удержания.

Методологической и теоретической основой данной работы являются труды известных зарубежных и отечественных ученых по теме диссертационного исследования. Нормативной базой служат законодательные и нормативные акты международного и федерального уровней в области конкурентоспособности, инноваций, стратегии и эффективности.

При проведении исследования использовались методы системного анализа, сравнительного и факторного анализа, наблюдение; аналогия, исторический и абстрактно-логический методы, экспертное прогнозирование.

Информационной базой исследования явились исходные фактические статистические данные российских и белорусских компаний, справочные и аналитические материалы отечественных и зарубежных периодических изданий и научной литературы, информационные ресурсы сети Интернет, а также результаты специальных исследований автора, касающиеся анализируемых предприятий (или специальных исследований, проведенных автором на анализируемых предприятиях).

Научная новизна характеризуется следующими положениями:

1. Определено, что в зависимости от изменения основных характеристик состояния предприятия по мере его развития и уровня планирования меняются параметры содержания конкурентоспособности предприятия, требующие применения соответствующих этому состоянию методов ее оценки, так, например, процесс формирования конкурентоспособности предприятия на начальном этапе обеспечивается прежде всего конкурентоспособностью продукции и предполагает проведение соответствующей оценки на основе известных методов (квалиметрический, экспертный метод, интегральный метод и др.).

2. Показано, что применение понятия «технологическая конкурентоспособность предприятия» для инновационных предприятий ведет к изменению сложившегося соотношения понятий «конкурентные преимущества» и

«конкурентоспособность», а именно, при рассмотрении данных понятий с точки зрения предпосылки и результата первичным в этих условиях становится «конкурентоспособность», которая реализуется на практике через те или иные «конкурентные преимущества» на конкретных отраслевых и региональных рынках.

3. В качестве одного из актуальных инструментов повышения конкурентоспособности предпринимательства разработана и апробирована Методика внедрения аутсорсинга на предприятии, позволяющая определить необходимость проведения аутсорсинга, выделить бизнес-процессы, подлежащие передаче, а также рассчитать эффект от передачи бизнес-процесса на аутсорсинг. Методика предполагает:

- проведение предварительного отбора бизнес-процессов для аутсорсинга;
- выявление на основе анализа логистической цепочки ценностей ключевых участков для принятия управленческих решений;
- определение эффективности передачи на аутсорсинг бизнес-процесса, а также определение совокупного эффекта от внедрения аутсорсинга.

4. В целях повышения эффективности деятельности компаний разработаны и апробированы Методические положения сравнительной оценки франшизы в Российской Федерации и Республике Беларусь как инновационного инструмента повышения конкурентоспособности предприятия. Методические положения предполагают:

- необходимость наличия четкой кодификации и стандартизации видов бизнеса, где возможно использование франчайзинга, а также необходимость закрепления этих стандартов в соглашении или договоре франчайзинга;
- проведение комплексной оценки на основе сбора максимально возможного объема информации и прежде всего с точки зрения инвестиционной привлекательности;
- адаптированный к условиям России и Республики Беларусь Перечень критериев возможных показателей оценки франшизы, разделенный на две группы: характеристики компании франчайзора (5 показателей) и характеристики франчайзингового пакета (14 показателей);

- алгоритм проведения сравнительной оценки франшизы;
- возможность проведения оценки всех видов франчайзинга: торгового, сервисного и производственного.

5. На основе опыта внедрения инновационного прибора регистрации и контроля «DEL TASIM» выявлены и определены:

- ориентация, прежде всего, на оказание услуг на основе применения прибора, а не реализацию самого прибора;
- области применения прибора и практические рекомендации по их расширению;
- особенности оказания услуг на основе применения прибора, которые характеризуются тем, что непосредственно работа с прибором занимает не более 15-20% времени, а создание информационных и биоэнергоинформационных технологий – 80-85% времени;
- необходимость отражения особенностей и специфики объекта и области применения прибора в соответствующем внесении изменений в конструкторско-технологическую документации по производству прибора и программном обеспечении, а также в Методические указания по применению прибора регистрации и контроля «DEL TASIM»;
- алгоритм проведения сравнительного анализа закупаемых товаров с аналогами (организационно-экономическая часть Методических указаний по применению прибора регистрации и контроля «DEL TASIM»; в компании «Промдорресурс» г. Минск, Республика Беларусь).

Практическая значимость полученных результатов. Полученные результаты и выводы доведены до уровня конкретных рекомендаций, позволяют реально управлять формированием и развитием конкурентоспособности предприятия. Они могут быть использованы во многих отраслях промышленности и непромышленной сферы России и Республики Беларусь и прежде всего, на предприятиях малого и среднего бизнеса, где остро стоят вопросы повышения эффективности и конкурентоспособности.

Оценка применимости и эффективности различных инструментов повышения конкурентоспособности проводилась на основе разработанных автором Методических положений с применением предложенного перечня критериев, что доказывает их практическую применимость и значимость полученных результатов. Конкретный выбор критериев в каждом случае зависит от специфики области бизнеса и наличия доступной информации. Разработанные Методические указания по оценке франшизы могут быть использованы потенциальными инвесторами.

Внедрение результатов. Разработанные в диссертации положения использовались в практической деятельности ряда белорусских компаний и при определении корпоративных стратегий ряда российских компаний, в частности на примере предприятия «Промдорресурс» с определением эффекта от применения, что свидетельствует о практической значимости разработанной Методики. Результаты работы представлены в докладах на научных конференциях: «Инновационное развитие России. Национальные задачи и мировые тенденции» (2008), «Ломоносовские чтения-2008» (2008); УІ научно-практическая конференция «Опыт и проблемы социально-экономических преобразований в условиях трансформации общества: регион, город, предприятие», Пенза, 2008 г.; УІІ международная научно-практическая конференция «Стабилизация развития Российской Федерации», Пенза, 2008г.; УІІІ международной научно-практической конференции «Макроэкономические проблемы современного общества (федеральный и региональный аспекты), Пенза, 2008г.; «Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение» (2009), «Ломоносовские чтения-2009» (2009).

Структура диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений и имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования и развития конкурентоспособности компании

1.1. Конкурентоспособность предприятия: понятие и этапы развития

1.2. Инновационный фактор обеспечения конкурентоспособного развития компании

1.3. Формирование конкурентной стратегии развития компании

Глава 2. Современные инновационные инструменты повышения конкурентоспособности компании

2.1. Обоснование и внедрение аутсорсинга в компании

2.2. Франчайзинг, как фактор повышения конкурентоспособности компании

Глава 3. Проблемы коммерциализации инноваций

3.1. Особенности коммерциализации инноваций в Республике Беларусь

3.2.Повышение конкурентоспособности предприятия на основе внедрения инновационных энергоинформационных технологий (на основе применения прибора регистрации и контроля «DELTASIM»)

Заключение

Библиографический список

Приложения

II. Основное содержание диссертации

1. Основные принципы формирования конкурентоспособности предприятия

В современных условиях неопределенности внешней среды, усложнения материально-технических, финансовых, трудовых и информационных потоков на предприятии, возрастания производственных, сбытовых, финансовых и иных рисков на предприятии происходит переход к управлению предприятием на основе бизнес-процессов. Прежде всего, необходимо проследить связь целей и стратегии предприятия с ее основными бизнес-процессами. Необходимые предприятию бизнес-процессы следует оставить и оптимизировать, а остальные – уменьшить или ликвидировать.

Конкурентоспособность предприятия и страны в целом во многом зависит от прозрачности управления бизнесом и финансовых потоков на предприятии, в банковской сфере. Прозрачность бизнеса подразумевает формирование так

называемых центров ответственности и прибыли, соответствие бухгалтерского учета и внутреннего аудита международным принципам и стандартам учета.

Следующим шагом является соответствие организационной структуры, используемых методов и принципов планирования, организации производства, мотивации персонала, контроля и управления предприятием в целом и его структурными подразделениями принятым целям и стратегической концепции развития предприятия. Необходимо выяснить, каким образом принятое стратегическое направление реализуется в тактическом планировании и операционном управлении. Речь идет о связи стратегического плана с процессом составления бюджета, о перестройке организации и функционирования предприятия для реализации выбранной стратегии.

По мере своего развития предприятие сталкивается с необходимостью поиска финансовых средств для реализации планируемых на предприятии краткосрочных и долгосрочных мероприятий (кредитование оборотных средств, замена оборудования, модернизация основных средств, реконструкция и др.). Вследствие этого перед предприятием постоянно встает проблема обеспечения инвестиционной привлекательности своей деятельности.

Проведенные в ИМЭИ Минэкономразвития России расчеты с привлечением эконометрических моделей показывают, что «наибольшее влияние на инвестиции оказывают такие факторы, как уровень загрузки производственных мощностей (рост загрузки мощностей в промышленности на 1 процентный пункт инициирует рост инвестиций в основной капитал на 0,6%) и темпы хозяйственного оживления промышленности (эластичность 1,5)»¹. Полученные данные согласуются с пофакторной чувствительностью инвестиций в других странах. «Так, согласно исследованиям американских экономистов, увеличению загрузки мощностей в обрабатывающей промышленности США на 1 процентный пункт традиционно сопутствует увеличение частных инвестиций на 0,7-1,0%, тогда как аналогичная

¹ Водянов А. Как запустить инвестиции // Эксперт, 2001, № 34, с.50

реакция на изменение внутренних финансовых ресурсов частных компаний – лишь на 0,1-0,3%»².

В условиях новой экономики инновационная привлекательность предприятия действительно свидетельствует о наличии конкурентоспособности. Помимо продукции к конкурентоспособным объектам на предприятии можно отнести: патенты, лицензии, научно-методические документы, нормативные акты; проектно-конструкторскую и технологическую документации; технологии; логистику производства, снабжения, сбыта и послепродажного обслуживания; организационную структуру, имеющую новизну подходов к управлению производством, и др. Кроме этого, на предприятии необходимо наличие квалифицированного, профессионального персонала.

Проанализировав основные характеристики состояния предприятия по мере его развития и существующие подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно изложить основные принципы формирования конкурентоспособности предприятия.

1. Становление и развитие конкурентоспособности предприятия включает конкурентоспособность продукции и собственно конкурентоспособность предприятия.

2. Выделение разных составляющих конкурентоспособности в зависимости от уровня планирования.

3. Обеспечение формирования конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне планирования конкурентоспособностью продукции. Возможность осуществления оценки конкурентоспособности предприятия на основе известных методов: квалитетического, экспертного, интегрального и т.д.

4. Обеспечение формирования конкурентоспособности предприятия на тактическом уровне планирования его общим финансово-хозяйственным состоянием. Возможность проведения оценки на основе известных Методик комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

² Там же, с. 50

5. Обеспечение формирования конкурентоспособности предприятия на стратегическом уровне планирования на основе реализации стратегической направленности развития предприятия с учетом инвестиционной и инновационной привлекательности, то есть на основе стоимостного подхода. Осуществление оценки на основе роста стоимости предприятия (доходный, сравнительный, затратный и опционный подходы к оценке бизнеса).

2. Взаимосвязь понятий «конкурентные преимущества» и «конкурентоспособность» в новых условиях инновационного развития предприятий

В диссертационной работе отмечается важность применения понятия «технологическая конкурентоспособность предприятия». Понятие «технологическая конкурентоспособность предприятия» характеризует технико-экономический аспект инновационного развития предприятия и рассматривается как потенциальная способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию.

Выделение данного понятия, на наш взгляд, было обусловлено необходимостью:

во-первых, учета специфики изменения технико-экономического и инновационного потенциала предприятия и его роли в повышении конкурентоспособности предприятия;

во-вторых, установления четкой ответственности специалистов за повышение или уменьшение данного участка изменения конкурентоспособности предприятия в целом;

в-третьих, перехода в оценке «технологической конкурентоспособности предприятия» от стоимостных выражений к натуральным, например, к натуральным показателям, выраженным в кВт-часах электроэнергии³.

Необходимо создавать определенный алгоритм оценки «технологической конкурентоспособности предприятия» и превращения потенциальных возможностей в конкурентные преимущества в реальных рыночных условиях.

³ Вердиян М.А., Тынников И.М., Марченков С.В., Текучева Е.В., Попова Т.Н., Дергоусова Л.В. Новые критерии оценки эффективности цементного производства. Часть 1. Критерий технологической конкурентоспособности цементного производства // Строительные материалы, оборудование, технологии XXI века, 2007, № 7, с 62.

В последнее время стало принято считать, что в соотношении—понятий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества», если рассматривать их с точки зрения предпосылки и результата, «...первичным являются конкурентные преимущества. Обладание ими позволяет предприятию и его продукции быть конкурентоспособными»⁴.

На наш взгляд, выделение понятия «технологическая конкурентоспособность предприятия» для предприятий инновационного развития позволяет по новому взглянуть на сложившееся соотношение рассматриваемых категорий: именно «конкурентоспособность» является первичным понятием, то есть «конкурентоспособность» реализуется через «конкурентные преимущества». В качестве примера можно сослаться на положение российской цементной промышленности, где до 1 сентября 2008 года никакого конкурентного рынка, а, следовательно, и конкурентных преимуществ у предприятий не было, но технологическая конкурентоспособность цементных заводов существовала. Уровень технологической конкурентоспособности цементных предприятий был определен д.т.н., проф. Вердияном М.А. и к.э.н., доц. Черниковым А.В. по 14 цементным заводам ОАО «Евроцементгрупп» за период 2006 года. Аналогичная ситуация наблюдается уже продолжительное время по четырем цементным заводам Республики Узбекистан: рынка нет, а технологическая конкурентоспособность предприятий есть и она была определена указанными выше авторами за период 2003-2007 гг. и 1-ое полугодие 2008 г.

Принятый нами подход для предприятий с инновационным развитием в отношении взаимосвязи понятий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества» позволил рассматривать инновационную привлекательность предприятия лишь при наличии у предприятия самих инноваций, представляющих различные виды интеллектуальной собственности и нашедших отражение в активе баланса предприятия.

4 Королева Е.В. Стратегические альянсы как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий .Диссертация к.э.н. 08.00.05 .Е.В.Королева - Москва, 2010, с.61.

Савельева Н.А. Формирование конкурентоспособности в отраслях промышленного производства: теория и методология. Диссертация д.э.н. 08.00.05.Н.А.Савельева-Ростов н/Д, 2005, с.37.

3. Разработка Методики внедрения аутсорсинга на предприятии.

Обоснование необходимости реструктуризации компании

Анализ внешней среды компании предполагает: анализ основных экономических показателей, характеризующих отрасль; анализ конкурентных сил в отрасли и их влияние. Необходимо провести изучение изменений в структуре конкурентных сил на рынке и в окружающей среде и выявить главные источники (движущие силы) этих изменений. Сравнение конкурентных позиций соперничающих в отрасли компаний проводится на основе карты стратегических групп и построения координатных таблиц. На основе проведенного анализа можно строить предположения относительно направлений развития конкурентной борьбы (представлять в порядке убывания вероятности их осуществления). После проведенного анализа необходимо сделать вывод о КФУ (ключевых факторах успеха) на рассматриваемом рынке.

Анализ внутренней среды предприятия должен осветить следующие основные моменты: эффективность выбранной стратегии; анализ сильных и слабых сторон предприятия, наличие возможностей и угроз- SWOT анализ; анализ цепочки ценностей предприятия; прочность конкурентной позиции предприятия на основе построения матрицы, по горизонтали которой - КФУ, по вертикали - основные конкуренты, а на пересечениях - оценки каждого конкурента по каждому показателю, дающие количественную оценку по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха; анализ стратегических проблем, с которыми сталкивается предприятие.

Краткая характеристика бизнес процессов: внешняя логистика (заказ, поступление, транспортировка, складирование); внутренняя (производственная) логистика включает собственно производственные процессы; внутренняя (сбытовая) логистика включает складирование готовой продукции; получение и обработку заказов; отгрузку и доставку готовой продукции; обслуживающие процессы.

Оценка бизнес-процессов. Для оценки уровня важности бизнес-процессов предприятия, степени переплетения функций, компетентности-и взаимосвязей между

бизнес-процессами и ключевыми факторами успеха (КФУ) строится соответствующая матрица.

При оценке уровня важности, переплетения функций и компетентности бизнес-процессов может быть использован метод экспертных оценок. Оценка производится по пятибалльной шкале: 5 - высокий уровень; 4 - достаточный уровень; 3 - средний уровень; 2 - низкий уровень; 1 - неудовлетворительный уровень.

Бизнес-процессы, подлежащие передаче на аутсорсинг. Предварительный отбор бизнес-процессов для аутсорсинга производится на основе ранжирования этих процессов по их стратегической важности и текущей эффективности. Бизнес-процессы, имеющие большое количество ключевых факторов успеха, более критичны для деятельности всей компании. Анализ логистической цепочки ценностей позволяет:

- выявить ключевые участки для принятия управленческих решений;
- определить потенциальные рычаги в логистической цепи поставок для снижения уровня замораживания оборотного капитала в цепи и стоимости бизнес-процессов, а также определить снижение уровня оборотного капитала (в логистической цепи) при уменьшении логистического производственного цикла за счет улучшения бизнес-процессов.

Определение эффекта от передачи бизнес-процесса на аутсорсинг. Определяются показатели действующего рынка бизнес-процессов, передаваемых на аутсорсинг сторонней организации, например, транспортных или информационных услуг. Расчет эффективности передачи на аутсорсинг бизнес-процесса строится на ранее выбранных для анализа критериях:

- критерий времени: сокращение срока прохождения логистической цепочки поставок по данному бизнес-процессу;
- ценностный критерий: уменьшение стоимости выполнения бизнес-процесса при передаче на аутсорсинг сторонней организации;
- критерий снижения риска: сторонняя организация, как правило, имеет больший опыт в реализации переданного ей по аутсорсингу бизнес-процесса, более

квалифицированные кадры и поддерживает свое оборудование в надлежащем работоспособном состоянии.

К составляющим совокупного эффекта от внедрения аутсорсинга можно отнести: сокращение логистических издержек; сокращение размера связанного оборотного капитала; снижение себестоимости продукции; увеличение рентабельности производства.

Необходимо серьезно отнестись к определению перечня и объема передаваемых функций, рассматривая аутсорсинг не как отказ от каких-либо активов, а как возможность в дальнейшем увеличить или создать новые производственные мощности в целях повышения конкурентоспособности компании. В этой связи необходимо, во-первых, оценить текущее состояние и необходимость реструктуризации компании для заключения сделки по аутсорсингу, во-вторых, вместе с аутсорсером обсудить основные положения по объему и качеству предоставляемых услуг, в-третьих, согласовать определенные условия реализации сделки, в-четвертых, учесть риски, предусмотрев определенную систему мер по корректировке принятых договоренностей. Учитывая, что в будущем стратегия компании может претерпеть изменения, а организация и способы ведения бизнеса будут улучшаться, следует возобновлять и видоизменять сделку в соответствии с изменившимися условиями и обстоятельствами.

Апробирование Методики внедрения аутсорсинга проведено на примере компании «Промдорресурс» Республики Беларусь. В работе проведен финансово-экономический анализ деятельности компании, анализ внешней и внутренней среды компании, который показал, что наиболее вероятным направлением развития конкурентной борьбы является стремление всех участников рынка расширить свое присутствие в регионах Республики Беларусь за счет расширения сети региональных партнеров параллельно с расширением ассортимента, выводом на рынок новых продуктов дорожной химии и повышением качества выпускаемой продукции с использованием эффективной маркетинговой стратегии.

Был выделен **перечень бизнес-процессов** исследуемой компании «Промдорресурс» и дана их краткая характеристика. Предварительный **отбор**

бизнес-процессов для аутсорсинга производился на основе ранжирования этих процессов по их стратегической важности и текущей эффективности. Приводимые в диссертации в матрице соответствующие данные по компании «Промдорресурс» свидетельствуют о том, что для проведения преобразований оказался готов бизнес-процесс: **«транспортировка»**.

В связи с этим необходимо было сравнить затраты транспортировки продукции на склад компании «Промдорресурс» собственными силами компании и транспортировки сторонними организациями, а также рассчитать эффект от передачи транспортировки на аутсорсинг. При этом необходимо было учесть имеющиеся риски.

Анализ действующей цепи поставок показал, что логистическая система поставок имеет следующие «больные» места:

- оплата по факту отгрузки, что приводит к формированию высокого уровня связанного оборотного капитала;
- большие затраты времени на доставку груза при перевозке морским и железнодорожным транспортом;
- неэффективная работа транспортировки грузов автомобильным транспортом по параметрам стоимости.

Затем определялись показатели действующего рынка транспортных услуг: минимальная ставка за перевозку контейнера - 3700 USD; среднее время доставки контейнера - 28 (25-30) дней; минимальная ставка за перевозку контейнера автотранспортом до склада компании «Промдорресурс» - 200 USD; среднее время доставки контейнера до склада компании «Промдорресурс» автотранспортом - 1 день. Показатель риска несвоевременной поставки груза из Барселоны в Минск и на склад компании «Промдорресурс» был принят на уровне 2%. Была составлена таблица изменения показателей в логистической цепочке ценностей после применения аутсорсинга.

Расчет эффективности передачи доставки автомобильным транспортом грузов со станции «Минск-Товарная» до склада компании «Промдорренсурс» строился на ранее выбранных для анализа критериях:

- критерий времени: сокращение срока доставки груза от станции «Минск-Товарная» до склада компании «Промдорресурс» на 1 день;
- ценностный критерий: стоимость доставки 1-го контейнера от станции «Минск-Товарная» до склада компании «Промдорресурс» уменьшилась на \$ 158;
- критерий снижения риска: сторонняя транспортная организация имеет опыт в обслуживании, квалифицированные кадры и поддерживает свой автотранспорт в надлежащем работоспособном состоянии, поэтому риск неподачи автомобиля в день поступления контейнера на погрузку снижается на 50%.

Проведенные расчеты показали, что сокращение последнего этапа доставки груза по маршруту Барселона-Минск - склад компании «Промдорресурс» на 1 день приведет к высвобождению оборотных средств компании на сумму \$ 8 670 и снижению стоимости связанного капитала на \$ 900 в год.

4. Методические положения сравнительной оценки франшизы в Российской Федерации и Республике Беларусь

Франчайзинг эффективен в таких сферах деятельности, которые подлежат четкой кодификации и стандартизации. Для осуществления контроля над деятельностью франчайзи необходимо изложить эти стандарты в заключаемом соглашении - договоре франчайзинга (в Республике Беларусь договор франчайзинга носит название «Договор комплексной предпринимательской лицензии»). Система правил и стандартов по ведению бизнеса, установленная франчайзером, должна обладать качеством передаваемости.

Потенциальный покупатель выступает в отношениях как франчайзи и, следовательно, ему важно **оценить** ту или иную **франшизу** с точки зрения инвестиционной привлекательности. В настоящее время в Российской Федерации, а тем более в Республике Беларусь, соответствующей методики оценки нет, и конкретные предложения практически не разрабатываются, а озвучиваются соответствующие рейтинги франшиз с характеристикой разных сторон и точек зрения (с точки зрения предпринимательской среды, популярности в общественной среде, развития самого франчайзера и различных характеристик франчайзингового

предложения и франшизы в целом и т.п.)⁵. Кроме того, нередко такие рейтинги составляются самими продавцами франшизы, а не независимыми экспертами либо общественными организациями.

К оценке франшизы следует подходить комплексно с разных сторон, собирая максимально возможный объем информации. Так, например, американская ассоциация франчайзи и дилеров рекомендует заводить на каждую заинтересовавшую инвестора франшизу отдельный файл, в котором будет храниться вся собранная им информация. В связи со спецификой бизнеса, социально-экономическими условиями и различиями в видах франчайзинга и т.п. единого подхода к оценке быть не может.

Комплексность исследования, систематизация возможных критериев оценки франшизы, проверка их адаптации в условиях Российской Федерации и Республики Беларусь, позволили разработать перечень критериев возможных показателей оценки франшизы. Для выявления конкретного перечня критериев были проанализированы существующие на белорусском и российском рынках франшизы, исследованы соответствующие, включая зарубежные, источники информации.

Предлагаемые критерии разделены на две группы: характеристики компании - франчайзора и характеристики франчайзингового пакета. Перечень критериев может быть эффективно использован в оценке конкретных франшиз всех видов франчайзинга: торгового, сервисного и производственного.

В результате получился следующий **перечень критериев:**

Характеристика франчайзора:

1. Местоположение.
2. Опыт компании.
3. Связи с контрагентами.
4. Корпоративная культура.
5. Открытость и прозрачность информации о компании.

⁵ <http://sellbrand.ru/rating/summary.php>- Рейтинг популярности франшиз SellBrand.Ru

Характеристика франчайзингового пакета:

1. Цели франчайзинга.
2. Продукт (услуга).
3. Рыночные условия.
4. Поддержка со стороны франчайзора.
5. Бренд.
6. Ресурсы, затраченные на разработку франчайзингового пакета.
7. Финансово-экономические показатели.
8. Требования к франчайзи.
9. Цена франшизы.
10. Контроль со стороны франчайзора.
11. Территориальный аспект.
12. Правовые вопросы.
13. Действующие системы франчайзи.
14. Психологический фактор.

Кратко остановимся на характеристике некоторых важнейших критериев. Франчайзор может быть иностранным и отечественным, последний в свою очередь делится на две группы: столичный и региональный. Зарубежные компании, как правило, имеют очень большой опыт по применению франчайзинга в сравнении с отечественными компаниями. В то же время необходимо удостовериться, адаптирован ли к отечественным (российским, либо белорусским) условиям предлагаемый франчайзинговый пакет - учитывает ли он особенности сложившихся правовых и социально-экономических условий, национального и регионального менталитета и т.д., а также способен ли иностранный франчайзор оказывать необходимую поддержку франчайзи в поставках требуемого оборудования, осуществлении контроля и повышении квалификации персонала.

Опыт компании также имеет важное значение при оценке франшизы. В связи с этим необходимо узнать год создания компании и начало работы по франчайзингу. Длительный срок работы компании франчайзора свидетельствует о его финансовой устойчивости и прочности рыночных позиций. Если при этом компания прошла так

называемые реперные (контрольные) точки своего развития - кризис 1998 года и кризис 2008 года, то это является большим плюсом в ее деловой репутации.

Необходимо обратить внимание также на репутацию компании, которая может быть отмечена различными премиями, наградами, сертификатами. Одной из важных составляющих деловой репутации компании является бренд компании франчайзора, который не надо путать с брендом формируемой франчайзинговой сети.

Заключение договора является серьезным шагом, так как любые обещания франчайзора не имеют силы, пока они не отражены в договоре. Поэтому при выборе франшизы важно учитывать, что связь между франчайзором и франчайзи может быть установлена: 1. договором коммерческой концессии; 2. альтернативным пакетом документов.

Апробирование Методических положений сравнительной оценки франшизы в Российской Федерации и Республике Беларусь. Сравнительный анализ франчайзинговых пакетов осуществлялся по двум видам франчайзинга: торгового и сервисного. В качестве примеров конкретных франшиз торгового типа сравнивались две российские сети - Tervolina и Monarch (франшизы обувных салонов) и белорусская - Serge. Сравнение было проведено по 14 критериям. В итоге первое место занимает франшиза Tervolina, на втором месте - Monarch и на третьем месте - Serge.

Необходимо отметить, что российские «Терволина» и «Центр Монарх» являются более опытными сетевыми компаниями и имеют большее число франчайзинговых точек, однако белорусская компания также развивается весьма активно и успешно.

В группе сервисного франчайзинга сравнивались 2 российские сети «ФизКульт» и «Тонус-клуб» (фитнес-клубы) и одна белорусская сеть - «В гостях у солнца». Оценка производилась по 17 показателям. В результате 1-е место занимает франшиза Тонус-клуба, на втором месте франшиза «ФизКульт» и на третьем месте белорусская франчайзинговая сеть - «В гостях у солнца».

Оценка конкретных франшиз проводилась на основе применения разработанных критериев, что доказывает их практическую применимость и значимость полученных результатов. Конкретный выбор критериев в каждом случае зависит от специфики области бизнеса и наличия доступной информации. Проведенное исследование показывает, что рассматриваемый конкретный набор показателей может использоваться потенциальным франчайзи (инвестором) как эффективный инструмент для оценки предлагаемого франчайзингового пакета.

5. Внедрение инновационных энергоинформационных технологий (на основе применения прибора регистрации и контроля «DELTA SIM») как фактор повышения конкурентоспособности

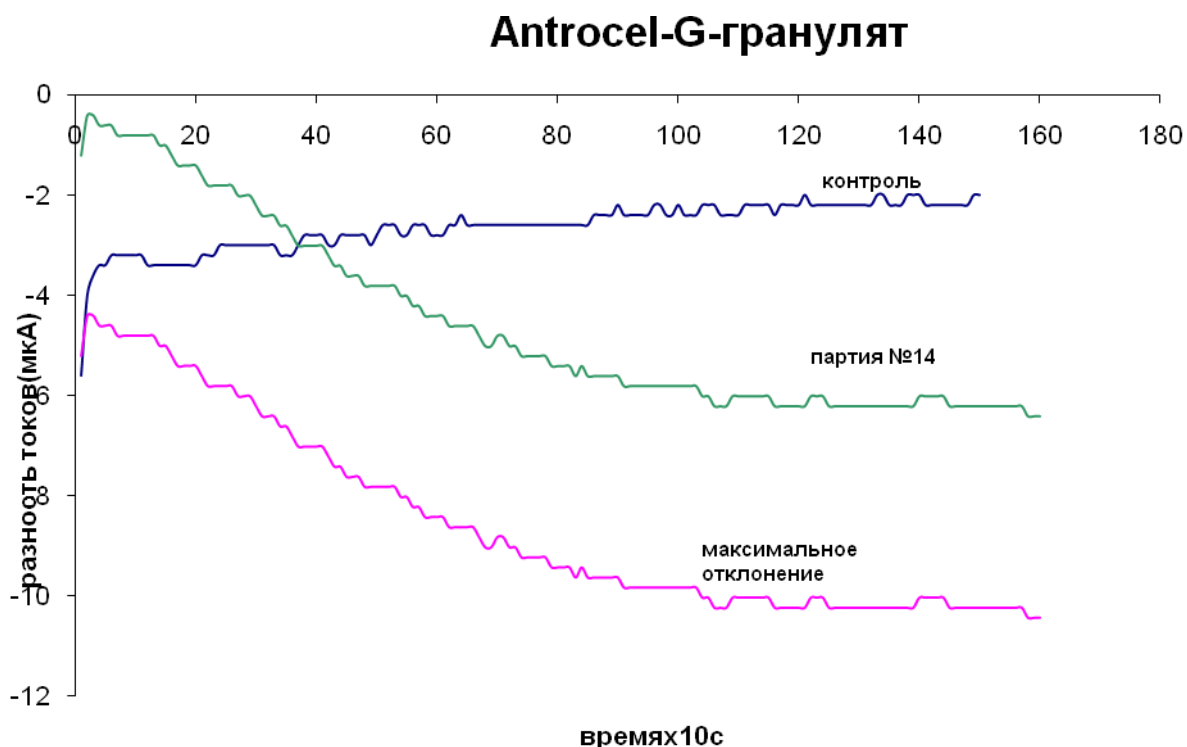
Прибор регистрации и контроля «DELTA SIM» предназначен для динамического измерения разности токов двух элементов, что позволяет получить зависимость разности токов от времени и вывести данные на компьютер в среду Microsoft Excel. По этим данным можно строить графики полученной зависимости и проводить статистические оценки. Форма кривой определяет объем и вид воздействия на один из элементов, а амплитуда - интенсивность воздействия.

Прибор регистрации и контроля «DELTA SIM» - единственный в России позволяет оптимизировать энергоинформационные процессы, являющиеся составной частью существующих технологий. Однако еще более важная область его применения - это выбор технологических операций, которые позволяют получить продукты производства максимально безопасные и максимально эффективные по качеству использования. На практике, выбор максимально безопасных, эффективных и в наибольшей степени соответствующих ТЗ по качеству продукции технологических процессов требует больших затрат времени и применения значительных по объему финансовых, информационных и производственных ресурсов. Помощь в эффективном решении данной проблемы делает освоение подобной инновации фактором повышения технологической конкурентоспособности и рыночной эффективности компании, что показано в диссертации на примере компании «Промдорресурс» Республики Беларусь.

К потенциальным потребителям внедрения энергоинформационных технологий на основе применения прибора «DELTASIM» можно отнести предприятия и организации, где необходимо проведение сравнения закупаемых товаров с «аналогом», в части установления соответствующего качества и «действительного» производителя данной продукции, а именно: а. осуществляющие торговую деятельность; б. проводящие закупочную деятельность, в том числе организующие проведение конкурсных закупок; в. проводящие экспортно-импортные операции.

В компании «Промдорресурс» Республики Беларусь, занимающейся оптовыми поставками дорожной химии, на основе внедрения энергоинформационных технологий на основе применения прибора «DELTASIM» был сформирован соответствующий информационный банк данных 16 аналогов закупаемых товаров (в основном импортных) и проведено сравнение фактического состояния качественных параметров закупаемых товаров с «действующими» аналогами.

В качестве базы было использовано измерение, проведенное с партией стабилизирующей целлюлозной добавки для асфальтобетона «Antrocel-G», поставленной ООО «Балтхимгруп» в апреле 2011 года, результаты которого иллюстрируются ниже.



В диссертационной работе в качестве примера представлены информационная база по пяти товарам компании «Промдорресурс» (один график на каждый товар) и соответствующее сравнение фактического состояния закупаемого товара с действующим аналогом (второй график).

Средний коэффициент сравнения по всем закупаемым товарам на 26 апреля 2011 г. составил 0,992 и позволил сделать объективные сопоставления параметров качества по результатам сравнения с аналогом исследуемого товара с учетом удельного веса данной номенклатурной позиции в общем объеме, то есть с учетом соответствующего поправочного коэффициента.

Таким образом, в диссертации показано, что внедрение энергоинформационных технологий на основе применения прибора «DELTASIM» стало способом повышения технологической конкурентоспособности. Оно привело к повышению эффективности регистрации и контроля закупок, поэтапного выполнения регламента производственного процесса и готовой продукции, что, соответственно, способствует увеличению конкурентоспособности этих предприятий.

Необходимо отметить также возрастание актуальности применения прибора регистрации и контроля «DELTASIM» в связи с увеличением, начиная с 2011 года, доли «контрафактной» продукции, обусловленным первоначальным этапом формирования Таможенного Союза.

Публикации по теме диссертации

Основные положения и результаты исследования опубликованы автором в восьми работах общим объемом 3.5 п.л.

Публикации в изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов:

1. Радьков В.А. Конкурентоспособность предприятия: понятие и этапы развития// Труды Вольного экономического общества России. Сборник научных статей. М.- 2009, том сто двадцать седьмой - 0.5 п.л.

2. Радьков В.А. Применение методики аутсорсинга на предприятии// Труды Вольного экономического общества России. Сборник научных статей М.- 2010, том сто тридцать седьмой - 0.4 п.л.

3. Черников А.В., Радьков В.А. Современные инновационные инструменты повышения конкурентоспособности компании//Вестник Московского Университета, серия 6. Экономика, 2011, № 5 - 1.4п.л. (лично автора – 0.7 п.л.)

Публикации в других изданиях:

4. Радьков В.А. Конкурентоспособность предприятия// Вестник Международной Академии Системных Исследований (МАСИ)-2007, т. 10 - 0.3п.л.

5. Черников А.В., Радьков В.А. Инновационный характер современного российского предпринимательства//Вестник Международной Академии Системных Исследований (МАСИ)-2007, т. 10 - 0.3п.л. (лично автора – 0.15 п.л.)

6. Радьков В.А. Инновационный фактор обеспечения конкурентоспособного экономического развития /V Всероссийская научно практическая конференция «Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития» Пенза, ноябрь 2007 года, Сборник статей - 0.25 п.л.

7. Радьков В.А. Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий

оптовой торговли//Вестник Международной Академии Системных Исследований (МАСИ)-2008, т. 9 - 0.3 п.л.

8. Радьков В.А. Особенности влияния инновационных технологий на повышение конкурентоспособности предприятия/ Международная конференция «Инновационное развитие экономики России» Москва, 23-25 апреля 2008 года, Сборник статей в 2-х томах под ред. проф. В.П. Колесова и проф. Л.А. Тутова; т. 2., М.: МАКСПРЕСС, 2008 - 0.5 п.л.

9. Радьков В.А. Особенности внедрения инноваций на белорусских оптовых предприятиях/Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение: Вторая международная конференция: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, Экономический факультет; 22-24 апреля 2009г. Сборник статей: Том 1// Под ред. проф. В.П. Колесова, проф. Л.А. Тутова – М, Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2009 - 0.4 п.л.