

## УСТОЙЧИВОСТЬ КАК БАЗОВОЕ УСЛОВИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

### STABILITY AS A BASE CONDITION OF MAINTENANCE OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES OF SPHERE OF SERVICES

*V. Kozhemjagina*

#### Annotation

In article the basic problems of maintenance of a sustainable development of the organizations are considered. The close interrelation between such base categories of their functioning, as competitiveness and financial stability is revealed. And also the conceptual model of maintenance of competitiveness of the enterprise offered by the author is described. Methodical approaches to realization of the mechanism of maintenance of a sustainable development of small enterprises in trade are developed.

**Keywords:** economic stability, competitiveness, the mechanism of maintenance of competitiveness, small business

*Кожемякина Виктория Анатольевна*  
Соискатель, Сибирская государственная  
геодезическая академия  
г. Новосибирск

#### Аннотация

В статье рассмотрены основные проблемы обеспечения устойчивого развития организаций. Выявлена тесная взаимосвязь между такими базовыми категориями их функционирования, как конкурентоспособность и финансовая устойчивость. А также описана предложенная автором концептуальная модель обеспечения конкурентоспособности предприятия. Разработаны методические подходы к реализации механизма обеспечения устойчивого развития малых предприятий в торговле.

#### Ключевые слова:

экономическая устойчивость, конкурентоспособность, механизм обеспечения конкурентоспособности, малое предпринимательство.

На сегодняшний день проблема конкурентоспособности малых предприятий сферы услуг стоит особенно остро, так как заинтересованность предприятий в результатах своей деятельности усиливает необходимость совершенствования работы всех служб и подразделений хозяйствующего субъекта. Конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности объекта, т.е. его выживания в "суровых условиях действительности" и его последующего эффективного развития.

В стремлении повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для достоверной оценки собственных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств повышения степени устойчивости своего положения на рынке.

Определение системы, базируется на фиксации элементов системы, связей и взаимодействий между ними, а также установлении системных функций и свойств. С учетом общих положений теории познания, очевидно, что априори никакого исчерпывающего набора системных свойств и функций ни на одном этапе исследования указать нельзя. Можно сделать другое: указать некоторую совокупность свойств и функций, которые в настоящее время в какой-то мере определены, а также ту их совокупность, которую следует изучать в первую очередь. Предметом исследования при таком подходе является как раз изучение этой совокупности, попытка формиро-

вания новых аспектов анализа систем. Сказанное означает, что представление МБ как подмножества экономических систем и как объектов исследования будет непрерывно доопределяться на новых группах системных функций и свойств.

С позиции общесистемного подхода принципиальной особенностью, например, предприятия торговли как открытой системы является присутствие человека в качестве активного элемента системы.

#### **Это обстоятельство обусловило наличие у рассматриваемой системы особых свойств:**

- ◆ нестационарность отдельных параметров и стохастичность (вероятностный характер) ее поведения;
- ◆ уникальность и неопределенность поведения системы в конкретных условиях при одновременном наличии у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами и структурными связями;
- ◆ способность к самоорганизации, что, в свою очередь, выражается через ряд специфических свойств:
  - способность изменять свою структуру, сохраняя целостность, и формировать варианты поведения;
  - способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям и генерировать неэнтропийные тенденции (развития);
  - способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
  - способность и стремление к формированию целей внутри системы, к целеобразованию.

Названные свойства находят выражение в процессе хозяйственной деятельности торгового предприятия.

С одной стороны, торговую деятельность предприятия обуславливает совокупность рынков ресурсов. Предприятию необходимы квалифицированные кадры, товары, технические ресурсы, технологии торгового процесса, кредитные линии, информация о состоянии рынка и спросе покупателей и многое другое.

С другой стороны, торговому предприятию необходимо выйти на рынки сбыта, где в острой конкурентной борьбе осуществляется реализация потребителем товаров и услуг и где единственный способ для компании достичь прибыли выше средней – активно инвестировать в достижение устойчивого конкурентного преимущества. Компании во всем мире пытаются разработать неординарные, индивидуальные для себя стратегии конкуренции, как правило, в зависимости от положения самого предприятия на рынке и общей ситуации в отрасли.

Однако в целом, различия в конкурентных стратегиях определяются целями, которые преследует компания на рынке, и основой конкурентного преимущества.

Применительно к торговым и производственно-торговым предприятиям стратегия устойчивого развития непосредственно сопряжена с достижением одной из двух основных целей: "выжить", удержать свои позиции и повысить благосостояние собственников.

В случае, когда компания заинтересована в обеспечении динамичного и устойчивого роста за счет увеличения объемов продаж и прибыли, ей необходимо создать портфель стратегических инициатив трёх уровней <sup>2</sup>. На первом уровне предприятие реализует стратегические инициативы по усилению позиций в существующем бизнесе, на втором уровне – по расширению имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей за счет освоения новых сфер бизнеса с хорошими перспективами роста. Третий уровень непосредственно связан с воплощением стратегических инициатив по созданию бизнеса, на данный момент еще не существующего.

Реализовать такой набор конкурентных инициатив, безусловно, непросто. И большинство компаний (не только малого и среднего предпринимательства, но и лидеров в своих отраслях) основное внимание уделяет инициативам первого уровня, спонтанно и эпизодически проводя мероприятия второго и третьего уровней. Однако опыт успешных предприятий показывает, что в стратегические планы устойчиво развивающихся компаний должны входить инициативы всех трёх уровней. Поэтому для обеспечения динамичного и долгосрочного роста предприятию необходимо иметь в своем арсенале набор стратегий, начиная от краткосрочных стратегий развития существующего бизнеса и заканчивая долгосрочными мерами, рассчитанными на ближайшие 5–10 лет.

Вопросы экономической устойчивости отдельного предприятия рассматриваются, прежде всего, во взаимосвязи с его финансовым положением, а именно – финансовой устойчивостью (ф.у.), показатели которой, как правило, используются и для количественной оценки экономической устойчивости.

При этом для предприятия можно определить состояние финансово-экономического равновесия, когда собственный капитал равен нефинансовым активам (или заемный капитал совпадает с финансовыми активами), но такая точка существует лишь идеально – практически всегда имеет место отклонение в ту или иную сторону. Кроме того, односложное обозначение устойчивости как финансовой подчеркивает "финансовый аспект рассмотрения проблем, а по существу в этом термине заложено финансово-экономическое содержание" [1]. Таким образом, финансовая устойчивость представляется составной частью устойчивости экономической. Она наряду с другими видами устойчивости, например технологической, ценовой, ресурсной, обеспечивает общую экономическую устойчивость предприятия, оставаясь при этом (наряду с платежеспособностью) его важнейшими характеристиками в силу универсальности финансовых ресурсов. Финансово устойчивое и платежеспособное предприятие имеет преимущества перед другими предприятиями в привлечении инвестиций, получении кредитов, подборе квалифицированных кадров и выборе поставщиков и, как следствие, в наличии необходимых предпосылок для развития и маневрирования в условиях неопределенности [3].

Под экономической устойчивостью различных экономических систем (к которым относят предприятия) следует понимать их способность в условиях флуктуации рыночной конъюнктуры и других возможных возмущений сохранять возможность реализации своих целевых установок с минимальными деформациями. Такая способность формируется за счёт управляемости и адаптивности.

Управляемость – свойство предприятия адекватно реагировать на управляющие воздействия. Адаптивность – возможность приспосабливаться и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Категория надежности определяется при этом как взаимобратная известной в экономической литературе категории риска [4, 5, 6, 7]. Осуществление взаимоувязки риска и надежности представляется продуктивным, поскольку в этом случае при принятии управленческих решений в дополнение к инструментарию современного риск-менеджмента могут быть использованы определенные аналогии из аппарата теории надежности сложных технических систем. Кроме того, указанная связка является удобной при моделировании количественных оценок в целях измерения уровня риска либо надежности.

Быстрые изменения внешней среды отечественных

предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению конкурентоспособностью. А это, возможно, прежде всего, посредством комплексной оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и формированием на основе выявленных отклонений некоего адаптивного варианта плана по развитию рассматриваемой системы, т.е. о формировании стратегии устойчивого развития предприятия.

Долгосрочная стратегия развития, с одной стороны, имеет дело с широким спектром неопределенных и вероятностных факторов (потенциальных источников возмущений), с другой стороны, в значительной мере освобождена от влияния инерционных процессов, и в ней открываются широкие временные возможности для проведения планового экономического маневра, включая разработку качественно новых направлений развития предприятия, их предварительную оценку и соответствующий выбор.

Обеспечение устойчивости предприятия как основного условия повышения его конкурентоспособности связано с необходимостью стратегического планирования производства с целью подготовки управленческих решений и устранения причин, способных поколебать жизнедеятельность предприятия в течение всего срока его существования.

Остро стоящая проблема обеспечения конкурентоспособности, как предприятия, так и продукции может быть реализована с помощью предложенной концептуальной модели формирования механизма обеспечения устойчивого развития организации, разработанной автором и представленной на рисунке 1.

Проблема обеспечения конкурентоспособности организации зависит от трех основных составляющих – свойств системы (организации), её возможностей и факторов внешней среды – которые оказывают влияние друг на друга и находятся во взаимосвязи и взаимозависимости. Задача организации заключается в совершенствовании этих составляющих на основе их гармоничного взаимодействия. Остановимся подробнее на их описании.

Свойства системы влияют, с одной стороны – на экономическую устойчивость, с другой – на конкурентоспособность организации. Возможности организации в полном объеме зависят от таких составляющих, как: технические ресурсы, технологии торгового процесса, квалифицированный персонал, товары, информация о рынке и т.д. и так же способны оказывать влияние и на экономическую устойчивость и конкурентоспособность организации. Оценка степени и характера возмущений со стороны внешней среды дает возможность определить приоритетные факторы, максимально влияющие на организацию и её конкурентоспособность.

Анализ каждой составляющей показывает тесную

взаимосвязь между конкурентоспособностью организации и её экономической устойчивостью, что проявляется в присутствии составляющей финансовая устойчивость внутри каждого из этих понятий.

Определение "проблемных зон" при оценке составляющих конкурентоспособности позволяет сформировать стратегию устойчивого функционирования хозяйствующего субъекта посредством построения адаптивных планов его развития.

На последнем этапе определяется один из двух возможных вариантов построения подобных планов: в условиях жестких бюджетных ограничений организация использует методику выбора оптимального варианта из ряда альтернативных инвестиционных проектов (ИП), в случае наличия финансового задела – методика формирование инвестиционной программы из неальтернативных и альтернативных проектов.

При выборе наиболее рационального в каком-либо смысле ИП из множества альтернативных проектов может быть рекомендована следующая методика.

Осуществляется разработка сценариев реализации проектов (вариантов проектов) ( $i = 1, \dots, m$ ):

- $j = 1$  – наихудший,
- $j = 2$  – наиболее реальный,
- $j = 3$  – оптимистичный.

Для каждого проекта по каждому сценарию рассчитывается соответствующий показатель  $NPV$ . Вместе они составляют матрицу

$$\{NPV^i\} i = 1, \dots, m; j = 1, 2, 3, 4:$$

Специфика указанных расчётов состоит в том, что в рамках какого-либо проекта по каждому сценарию исследуются действия организационно-экономического механизма реализации инвестиционного проекта. А именно: закладываются потенциальные возможности повышения его адаптивности различными способами, например, путём создания резервов, другого рода избыточности, страхования ответственности и т.д.

Одновременно в процессе выполнения проекта реализуются соответствующие способы маневрирования в зависимости от изменений внешней среды (как "отрицательных", так и "положительных"). Сказанное должно находить конкретное отражение в инвестиционном бюджете ИП в виде дополнительных затрат, потерь и выгод.

Опираясь на процедуры опроса экспертов и обработки их результатов, на понятие субъективной вероятности, можно на множестве сценариев задать априорное распределение вероятностей, отличное от равномерного.

В этом случае простейшим критерием принятия ре-

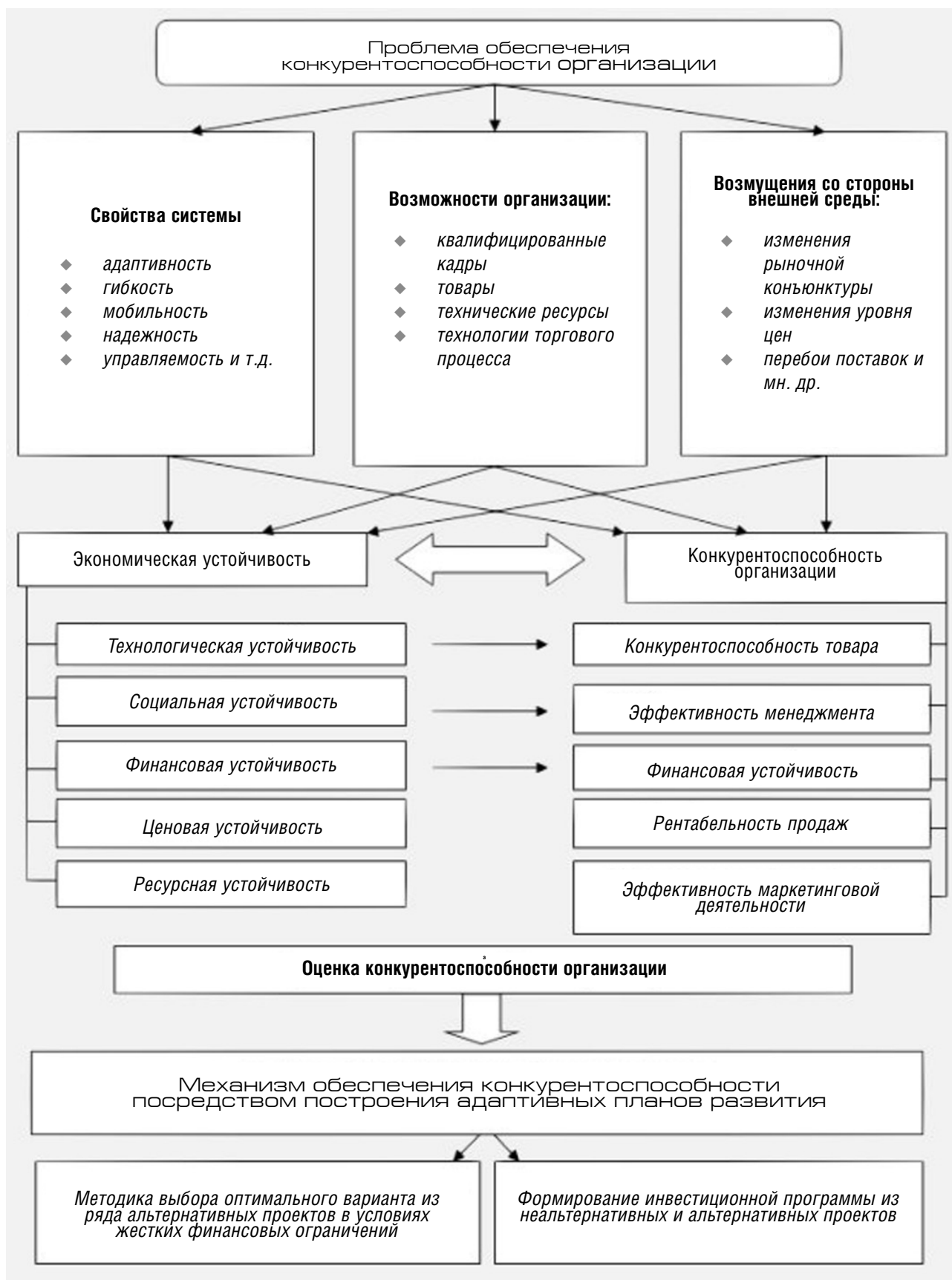


Рис. 1. Концептуальная модель формирования механизма обеспечения конкурентоспособности малого предприятия.

шений по выбору оптимального ИП является максимизация математического ожидания NPV :

$$Q^i = \max_{1 \leq i \leq m} M(NPV^i), \quad (1)$$

где  $M$  – оператор математического ожидания;

$NPV^i$  – случайная величина, принимающая с некоторыми вероятностями одно из трёх значений.

Недостатком целевого показателя  $Q^i$ ,  $i = 1, \dots, m$  из (1) является то, что он не учитывает рассеяния  $NPV$ . В принципе практически достаточную информацию о случайных величинах и случайных процессах, необходимую для оценки экономических показателей, содержат моментные характеристики первого и второго порядков. С учётом данного обстоятельства для показателя  $Q^i$  можно предложить следующие выражения:

$$Q^i = M(NPV^i) / \delta(NPV^i), i = 1, \dots, m, \quad (2)$$

$$\text{и} \quad (3)$$

$$Q^i = M(NPV^i) - k \times \delta(NPV^i), k \geq 0, i = 1, \dots, m,$$

где  $\delta$  – оператор среднего квадратического отклонения (с.к.о.).

Правая часть в (2) представляет собой показатель, обратный коэффициенту вариации. Выражение (3) для целевого показателя  $Q^i$  является более гибким, так как с помощью коэффициента  $k$  можно регулировать участие в нём уровня вариативных изменений через среднее квадратическое отклонение (с.к.о.). Иными словами,  $k$  является параметром управления рисков составляющей данного показателя: чем больше  $k$ , тем в большей степени при выборе оптимального ИП учитывается риск и отдаётся предпочтение ИП с меньшим значением с.к.о.

Рассмотрим теперь более общий случай, когда предприятие в рамках рассматриваемых условий сталкивается с проблемой выбора очередности внедрения как альтернативных, так и взаимонезависимых (неальтернативных) инвестиционных проектов. Здесь уже речь должна идти о формировании инвестиционной программы (ИП) или даже нескольких ИП в рамках, например, отдельных управленческих стратегий согласно установленным приоритетам. Инвестиционная программа (стратегия) является частью системы стратегического планирования компании и сама включает различные инвестиционные проекты. При этом инвестиционную программу можно представить как план мероприятий, определяющий механизм формирования инвестиционных ресурсов и этапы достижения инвестиционных целей, подчинённых стратегическим целям развития компании.

В качестве инструмента для составления инвестиционных программ (оптимальных инвестиционных страте-

гий) могут быть использованы соответствующие математические модели [3].

Рассмотрим возможный вариант динамической модели формирования инвестиционной программы организации:

$$NPV(F) \equiv \max_{z, K} \sum_{i=1}^m \sum_{t=0}^T NPV^i(t, T_r) z_t^i \quad (4)$$

$$F \rightarrow \min \quad (5)$$

$$-\sum_{i=1}^m K_0^i z_0^i + K_0 \geq 0 \quad \text{для } t=0$$

$$-\sum_{i=1}^m K_1^i z_1^i + \sum_{i=1}^m D_{01}^i z_0^i + K_1 \geq 0, \quad t=1 \quad (6)$$

$$-\sum_{i=1}^m K_t^i z_t^i + \sum_{s=0}^{t-1} \sum_{i=1}^m D_{st}^i z_s^i + K_t \geq 0, \quad t=2, \dots, T$$

$$-\sum_{i=1}^m K_0^i z_i^i, \quad i=1, \dots, m \quad (7)$$

$$\sum_{t=0}^T K_t \leq F \quad (8)$$

$$0 \leq K_t \leq K_t^{\text{lim}} \quad (9)$$

$$\min_i K_0^i \leq F \leq \sum_{t=0}^T K_t^{\text{lim}}$$

$$z_t^i = \begin{cases} 1 & , i=1, \dots, m; t=0, \dots, T. \\ 0 & \end{cases}$$

Здесь:

$t$  – номер шага периода финансирования ( $T$  – инвестиционной программы (0-й шаг – момент начала ее реализации);

$T_r$  – расчетный период для вычисления NPV ИП;

$i$  – индекс ИП;

$m$  – количество проектов, из которых должна состояться ИП;

$K_t^i$  – инвестиции в  $i$ -й ИП, начинающийся с  $t$ -го шага;

$D_{st}^i$  – в зависимости от знака дополнительные капиталовложения (-) или чистый доход (+) на  $t$ -м шаге по  $i$ -му ИП с началом реализации на шаге  $S$ ;

$K_t^{\text{lim}}$  – предельные объемы денежных средств, выделяемых на финансирование ИПР на  $t$ -м шаге из бюджета компании;

$K_t, F, z_t^i$  – переменные модели.

Приведенная модель формально относится к частичное-целочисленным задачам математического программирования. При необходимости она допускает расширение в направлении учета взаимоисключающих или взаимосвязанных ИП, а также ограничений на нефинансовые ресурсы (трудовые, производственные площади).

Целевая функция в (4) есть двойная сумма чистых приведенных стоимостей по количеству рассматриваемых ИП и моментам начала их реализации. Однако варьированием параметра на множестве проектов можно устанавливать разные предпочтения. Так, уменьшение расчетного периода при вычислении NPV инвестиционного проекта с точки зрения критерия (4) способствует увеличению приоритета инвестиционных проектов с короткими сроками окупаемости, и наоборот.

Формирование по шагам предельных объемов финансирования  $K_t^{\text{lim}}$  сопряжено для конкретной компании с наличием вполне реальных ограничений: на величину уставного капитала при размещении облигационных займов, на размер залогового обеспечения и обороты, на возможности поручителей и самого банка-кредитора. Само увеличение  $K_t^{\text{lim}}$  за счет привлечения заемных средств снижает финансовую независимость и устойчивость компании. Возможности выделения денежных средств для финансирования ИПР определяются всеми видами деятельности компании – инвестиционной, финансовой и операционной (текущей). Поэтому  $K_t^{\text{lim}}$ , вообще говоря, являются параметрами согласования модели с задачей более высокого уровня – построения финансовых бюджетов в системе бюджетирования. При

этом норма дисконта зависит от соотношения собственных и заемных средств, направляемых на финансирование ИПР.

Учет факторов риска в рассматриваемой модели возможен двояко.

**Во – первых**, введением ограничений на средневзвешенные по проектам риски для каждого шага срока финансирования программы:

$$\sum_{i=1}^m r_t^i NPV^i(t) z_t^i \leq \bar{r}_t \sum_{i=1}^m NPV^i(t) z_t^i, \quad t=0, \dots, T,$$

где  $r_t^i, \bar{r}_t$  – индексы риска.

**Второй способ** состоит в построении и анализе функции NPV (F). С ее же помощью осуществляется параметризация совокупности эффективных (Парето-оптимальных) значений двухкритериальной задачи (4) – (9).

Наличие именно двух критериев позволяет результативно производить сравнение и отбор на основе графического отображения границы Парето в 2-мерном пространстве критериев. Простое и обозримое описание паретовой границы даёт возможность выявлять окончательные решения.

В применении к рассматриваемой задаче граница Парето представляет собой набор плоских прямых отрезков и может быть построена непосредственно аппроксимацией её сетью равномерно распределённых точек.

**Предлагаемая методика в принципе может стать полезным инструментарием для лиц, принимающих решения относительно отбора очередности проектов при включении их в инвестиционную программу (стратегию) в любой сфере, где возникает необходимость повышения адекватности финансового управления развитием предприятия.**

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие. М.: Изд-во "Дело и Сервис", 1998. 256 с.
2. Артур А. Томпсон мл., А.Дж.Стрикленд III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М: Издательский дом "Вильямс", 2008. – 928с.
3. Моделирование экономической устойчивости систем энергетики: монография / А.И. Карпович. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2006. – 260 с.
4. Риск – анализ инвестиционного проекта: учебник для вузов / под ред. М.В.Грачевой. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 351 с.
5. Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.
6. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 160 с.
7. Stultz R.M. Rethinking Risk Management // Journals of Applied Corporate finance. – 1996. – Vol 9.