

Конкурентоспособность компании как определяющий фактор ее стоимости

© 2009 М.В. Кудина

кандидат экономических наук, доцент

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

В статье обосновано, что конкурентоспособность компании выступает в качестве определяющего фактора ее фундаментальной стоимости, который характеризует степень реализации стратегического потенциала компании.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, производственный потенциал, инвестиционный потенциал, финансовый потенциал, интеллектуальный потенциал, информационный потенциал, цепочка стоимости, жизненный цикл.

Процесс разработки и реализации стратегии компании - необходимое условие формирования ее стоимости, поскольку стратегия представляет собой механизм реализации и приумножения потенциала компании. Формулировка миссии и построение дерева целей компании являются неотъемлемыми элементами разработки стратегии и определения приоритетных направлений развития компании, которые в свою очередь влияют на степень реализации потенциала компании, и, соответственно, на ее фундаментальную стоимость. Стратегический потенциал компании реализуется в ее операционной деятельности, поэтому эти два направления (стратегическое и операционное управление) должны рассматриваться не изолированно, а через механизм их координации стратегических целей компании и финансового управления, ориентированного на повышение ее фундаментальной стоимости. Стратегический план компании включает в себе систему мероприятий по реализации ее потенциала, т.е. систему дальнейших действий для достижения своих целей при условии наилучшего (наиболее эффективного) использования *активов, добавляющих стоимость*. В этом стратегическом плане заложен механизм превращения инвестиций в активы, которые будут создавать и наращивать фундаментальную стоимость компании. Процесс создания и роста добавленной стоимости осуществляется через механизм реализации инвестиций в проекты, которые имеют положительную чистую приведенную стоимость или экономическую добавленную стоимость. Эта стоимость может создаваться только в процессе использования относительных и конкурентных преимуществ компании.

Относительное (или сравнительное) преимущество - это достижения одной компании по сравнению с другими в области затрат на производство, качества производимых компанией благ и (или) продвижения товаров и услуг. *Конкурент-*

ное преимущество - это достижение превосходства одной компании над другими по таким параметрам, как структура и доля рынков, барьеры входа и выхода на определенные сегменты рынка, в которых компания уже занимает лидирующее положение. Относительные и конкурентные преимущества составляют основу конкурентоспособности компании в настоящий момент, однако важно оценить не только существующее положение компании, но и перспективы ее развития. Это находит проявление в стратегическом потенциале компании.

Конкурентоспособность является движущей силой развития компании, создания и роста ее стоимости. Именно конкурентоспособность компании дает возможность создавать ядро стоимости, т.е. реализовывать потенциальную способность компании удовлетворять потребности основного субъекта экономических отношений - потребителя. Только через реализацию этой функции компания в качестве организационной формы капитала как источник создания стоимости может достигать приращения фундаментальной стоимости как объекта экономического интереса ее собственников и потенциальных инвесторов. Таким образом, стратегию компании можно рассматривать как путь создания и роста ее фундаментальной стоимости, а создание стоимости - как процесс генерирования экономической прибыли, который требует соответствующей всеохватывающей оценки конкурентных преимуществ компании и развития ее стратегии для использования этих достижений.

Стратегическое планирование должно быть постоянным и продолжительным процессом, что требует установления стратегических объектов, создающих стоимость, развития соответствующей стратегии, ориентации на стратегические цели и возможной переоценки и переосмысления этих стратегических целей и стратегии, а также поиска новых источников создания и рос-

та стоимости компании в будущем. Таким образом, финансовый управляющий должен занимать главную позицию, связывающую стратегию развития компании с созданием и ростом ее фундаментальной стоимости.

Конкурентоспособность компании выступает в качестве определяющего фактора ее фундаментальной стоимости, который характеризует степень реализации потенциала компании.

Потенциал компании представляет собой совокупность материальных и нематериальных активов предприятия (инвестиционный портфель), которые позволяют компании производить добавленную стоимость, а также стратегию развития компании (для выявления инвестиционных рычагов роста ее стоимости), которая определяет перспективы сохранения ее конкурентоспособности в будущем. Потенциал компании рассматривается как комплексная характеристика способности компании создавать собственные конкурентные преимущества. В зависимости от параметров функционирования компании различают несколько элементов потенциала, каждый из которых оказывает влияние на фундаментальную стоимость компании через воздействие определенного фактора, а именно: производственный потенциал, инвестиционный потенциал, финансовый потенциал и интеллектуальный потенциал.

Производственный потенциал характеризуется производственной базой и производственными мощностями компании. Фактором создания добавленной стоимости на основе реализации производственного потенциала могут выступать возможности применения и развития новых технологий для производства высококачественной продукции, отвечающей современным требованиям.

Инвестиционный потенциал характеризуется способностью компании к расширению своей основной деятельности, т.е. возможностями ее сбалансированного роста. Фактором создания добавленной стоимости является формирование инвестиционного портфеля компании как совокупности инвестиционных проектов, рентабельность которых превышает стоимость задействованного в них капитала, а также ожидаемые эффекты от диверсификации ее инвестиционного портфеля.

Финансовый потенциал определяется наличием и доступностью финансовых ресурсов, т.е. источников финансирования деятельности компании. Фактором создания стоимости являются возможности привлечения дополнительных финансовых ресурсов на выгодных для компании условиях, поддержания оптимальной структуры

капитала компании, укрепления ее финансовой устойчивости и привлекательности как объекта инвестирования для других участников экономических отношений.

Интеллектуальный потенциал включает в себя человеческий, управленческий, информационный и инновационный потенциал компании. При реализации человеческого потенциала, который определяется наличием квалифицированного персонала, фактором роста фундаментальной стоимости компании выступают квалификационные и творческие способности работников компании. Управленческий потенциал характеризуется наличием эффективной системы управления компанией. Источником роста стоимости компании при реализации ее управленческого потенциала выступает возможность развития и совершенствования системы управления, повышения ее гибкости, использование опционов управления, мотивированность и механизм стимулирования управленческого персонала.

Информационный потенциал подразумевает наличие информационной системы и отлаженных информационных потоков в компании, тогда новыми источниками создания стоимости могут выступать разработка и внедрение новых информационных технологий. Инновационный потенциал компании может рассматриваться с точки зрения наличия высокой научно-технической оснащенности производственной базы и (или) создания отдельного подразделения по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам, развития венчурных инвестиционных проектов (разработка новых продуктов, выход на новые рынки сбыта и т.д.), а также использования новых подходов в управлении компанией.

В качестве дополнительного элемента потенциала компании можно рассматривать так называемый административный потенциал. Он подразумевает возможность взаимодействия с государственными структурами, при котором новые источники создания стоимости могут быть задействованы при государственной поддержке данной отрасли, данного вида деятельности или конкретной компании. Такими источниками могут быть различного рода субсидии, гранты, налоговые скидки, а также возможности частно-государственного партнерства.

Реализация потенциала компании возможна лишь при грамотном подходе к разработке ее стратегии развития, основанной на выявлении и поддержании конкурентных преимуществ фирмы, что позволяет рассматривать их в комплексной системе и определяет конкурентоспособность компании не только в настоящий момент, но и в перспективе.

Согласно модели Портера, для того чтобы предприятие могло определить свои конкурентные преимущества в создании стоимости, необходимо рассмотреть всю последовательность этого процесса. Эта модель предполагает описание компании (бизнес-системы) как элемента макросреды, обладающего внешними и внутренними характеристиками, определяющими систему управления как совокупность сочетаний подсистем (как работ, сгруппированных по предмету деятельности) и бизнес-процессов (как последовательностей работ, сгруппированных по результатам активности бизнес-системы по отношению к внешней среде). Цепочка создания стоимости является важным инструментом, при помощи которого выявляются стратегические аспекты, уникальные с точки зрения создания конкурентного преимущества предприятия. Благодаря концепции цепочки стоимости появилась возможность моделировать экономические процессы на основе исследования компании как субъекта экономических взаимоотношений, потребляющего и производящего не просто определенные блага, а процесс создания стоимости.

В рамках матричной модели компания рассматривается как элемент макросреды, взаимодействующий с двумя ее основными элементами - рынком покупателей и рынком поставщиков. Ресурсы, полученные предприятием на рынке поставщиков, преобразуются предприятием в течение производственного процесса в продукт (благо), несущий в себе некую стоимость, востребованную на рынке покупателей. Ресурсная и производственная системы компании должны находиться в равновесном состоянии, поддерживая и ограничивая друг друга. Бизнес-процессы, как последовательности работ в рамках матричной модели, формируются, исходя из стадий жизненного цикла продукта (либо ресурса) в компании. Характерной особенностью матричной модели является то, что для моделирования могут быть применены различные методы описания и исследования стадий жизненного цикла продукта.

Важно отметить, что концепция жизненного цикла применима как к товарам (выход на рынок, рост, зрелость, спад), так и к отрасли (все отрасли соответственно можно разделить на инновационные, развивающиеся, зрелые и устаревающие), и даже к компании. Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная, прочная или слабая. Для характеристики стадий жизненного цикла отрасли используются такие факторы, как темпы роста, продуктовая линия, число конкурентов, деление рынка, стабильность доли рынка, постоянство потребите-

лей, стартовые барьеры, технология. Конкурентные позиции (сильные стороны) компании определяются: общей конкурентоспособностью бизнеса, отношением менеджмента к риску, наличием патентов, гарантийного обслуживания, вертикальной интеграции, общей эффективностью производства. Матричный подход, в том числе разработанный фирмой *Arthur D. Little*, особенно удачно может быть применен для компаний высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл товара достаточно короткий и компания должна быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к смене фазы жизненного цикла отрасли. С помощью модели *ADL* можно продемонстрировать финансовый вклад каждой бизнес-единицы в корпоративный портфель. Процесс стратегического планирования, основанный на матрице *ADL*, состоит из трех этапов: простого (естественного) выбора, специфического выбора (например, избирательные инвестиции в рост бизнес-единицы) и разработки уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору и сформулированных на основе показателей хозяйственных операций. Выбор уточненной стратегии является следующим шагом от стратегического к оперативному планированию. Однако эта модель не предполагает возможности пересмотра стратегии в процессе изменения самого жизненного цикла отрасли. Схематичность данной модели, а также многовариантность ее рекомендаций определяют необходимость творческого подхода к ее применению на практике.

Следующим шагом исследования процесса формирования стоимости компании является обращение к концепциям, позволяющим анализировать факторы внешней среды компании и возможности воздействовать на них и (или) адаптироваться к ним. К наиболее распространенным методикам анализа факторов внешней бизнес-среды можно отнести *SWOT*-анализ и *PEST+M*-анализ, на основании которых строятся концепции инвестиционного портфеля компании, в частности с использованием матриц Бостонской консалтинговой группы *BCG* или компании *McKinsey*. Основным методологическим приемом в большинстве моделей комплексного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых сравниваются между собой отдельные бизнес-единицы или продукты. Несмотря на различие моделей, предлагаемых разными консалтинговыми компаниями, практически все они используют один и тот же методологический прием - двухмерные матрицы, в которых по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой - вне-

сных переменных. Наиболее простым и самым распространенным инструментом стратегического анализа является достаточно широко известный *SWOT-анализ*. Цель *SWOT-анализа* состоит в выделении факторов, существенно влияющих на бизнес компании, с целью разработки ее стратегии. Следующим логическим шагом, повышающим качество результатов стратегического анализа, является структуризация выделенных факторов, т.е. разбиение их на группы. Формат *SWOT-анализа* может детализироваться, например, в формате *PEST+M*-анализа, в котором все факторы внешней среды разбиваются на пять групп факторов: политические, экономические, социальные, технологические и факторы рыночного окружения. Большую роль при анализе этих факторов играет теория внешних эффектов, которая особое внимание уделяет отрицательным внешним эффектам, связанным с деятельностью компаний. В настоящее время основная проблема заключается в том, что на сегодняшний день нет какой-то одной главной группы факторов, которые полностью определяли бы успешность бизнеса. Более того, приоритетность факторов внешней среды может меняться, и компания должна уметь выявлять приоритетные на данный момент времени факторы, прогнозировать смену приоритетов в будущем и успевать реагировать на все существенные изменения.

Факторы внутренней среды компании также можно структурировать на следующие блоки: направления деятельности (продукты и услуги) компании; бизнес-функции компании; функции менеджмента компании; ресурсы компании. Такая структуризация факторов позволяет увязать стратегический анализ с выявлением ключевых факторов фундаментальной стоимости компании,

разработкой ее инвестиционного портфеля и построением ее бизнес-модели.

Относительные преимущества компании в конкретной отрасли определяются на основании сравнения уровня доходности соответствующего бизнеса компании с его уровнем у конкурентов. Конкурентная позиция неизбежно будет ухудшаться с течением времени, если не будут найдены новые источники конкурентного преимущества. Поэтому разумнее было бы позиционировать деятельность компании в соответствии с ее перспективами, а не только с настоящим статусом. Оценка рыночной привлекательности основывается на предположении, что она обязательно отражается на среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе для всех участников этой отрасли. Матрицы *BCG* и *GE/McKinsey* вызывают несомненный интерес не только как инструменты анализа стратегической позиции компании, но и как методики (технологии), позволяющие оценить потенциальные возможности компании с точки зрения выявления факторов настоящего и будущего формирования ее стоимости.

Инвестиционный портфель компании представляет собой совокупность активов компании, позволяющих ей осуществлять операционную, инвестиционную и финансовую деятельность с целью получения дохода и увеличения конкурентного потенциала компании в будущем, т.е. укрепления ее конкурентоспособности. Инвестиционная стратегия связана с определением перспективных направлений деятельности и тех ниш, которые включают в себе потенциальные возможности для компании для создания и укрепления ее конкурентных преимуществ, а также возможности их финансирования и позиционирования компании в будущем.

Поступила в редакцию 04.09.2009 г.