

РАЗДЕЛ VII. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 658.152:65.011

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Л.Н. Матросова, д. экон. наук, проф. кафедры экономической теории и прикладной статистики

Электронный адрес: matrosova53@mail.ru

Л.А. Зайцева, асп. кафедры экономической теории и прикладной статистики

Электронный адрес: lyudmila123654@mail.ru

Луганский национальный университет им. Тараса Шевченко, 91011, г. Луганск, ул. Оборонная, 2

Рассмотрены различные подходы к пониманию сущности управления конкурентоспособностью предприятия. Определены основные элементы системы управления и их взаимосвязь. Предлагаются мероприятия системы управления конкурентоспособностью, основанные на выделении проблем предприятия.

Ключевые слова: управление конкурентоспособностью предприятия; уровень конкурентоспособности предприятия.

Познание сущности экономических аспектов управления конкуренцией позволяет персоналу предприятия в условиях реформирования экономики безубыточно функционировать [4]. Однако улучшения финансовых результатов и принятия верных решений недостаточно. В современных условиях необходимо функционирование системы организации управления и учета, направленной на достижение конкретных целей или решение конкретных задач путем эффективной работы предприятия, что позволит достичь высокого уровня его конкурентоспособности.

В настоящее время остается актуальным вопрос управления конкурентоспособностью, поскольку не существует единого взгляда отечественных и зарубежных исследователей относительно понимания сущности и приоритетов этого процесса. В частности, Г. Мансуров считает, что управление конкурентоспособностью – это деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые должны ориентироваться на противостояние возможным внешним воздействиям для достижения лидерства, согласно поставленным стратегическим задачам [7, с. 94]. Однако Н. Тарнавская справедливо указывает на недостатки такого понимания, а именно: ориентация только на внешнее воздействие, ограничиваю-

щее реализацию идей ресурсного подхода к управлению конкурентоспособностью, сосредоточение на достижении предприятием лидерских предприятия [9, с. 31].

А. Кузьмин и Н. Горбаль под управлением конкурентоспособностью понимают те аспекты выполнения общих функций управления, которые определяют политику в области создания и реализации конкурентоспособных товаров. Цели и ответственность в данной сфере деятельности реализуются с помощью таких средств, как планирование, оперативное управление, обеспечение и повышение в рамках определенной системы конкурентоспособности [6, с. 131]. По мнению Н. Тарнавской, данное определение упрощает понимание проблемы, ограничивает возможности формирования системы управления на инновационных принципах, оставляя без внимания бизнес - процесс как основной объект управленческого воздействия [9, с. 31].

М. Галелюк называет управление конкурентоспособностью конкретной функцией менеджмента, реализуемой через выполнение общих функций с целью поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия и его товаров, которые являются составными единой системы [1, с. 15]. М. Клюквина считает, что это определение обобщает специфику

функционирования системы управления конкурентоспособностью предприятия различных отраслей экономики. По ее мнению, под управлением конкурентоспособностью предприятия, следует понимать процесс, который представляет собой функцию менеджмента, что целенаправленно воздействует на текущий и будущий уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию [5].

В свою очередь Н. Тарнавская, рассматривая процесс управления конкурентоспособностью, акцентирует внимание на управлении в контексте инновационного развития при согласовании маркетингового и ресурсного подходов. Такое определение актуализирует проблематику распространения и использования инноваций, что на прикладном уровне рассматривается как инновационный ресурс, который аккумулируется в отчетном периоде в материальных и нематериальных активах предприятия и используется для получения взаимной выгоды производителем и потребителем продукции. Нарращивание инновационного ресурса предприятия необходимо рассматривать как основную задачу системы управления его конкурентоспособностью, а ключевыми аспектами разработки успешных стратегий конкуренции должны быть:

при формировании цели – ориентация на производство продукции, созданной на основе имеющихся и вновь приобретенных знаний, а также на инновациях, заимствованных извне;

при определении рынка – ориентация на глобальные, транснациональные и меганациональные рынки, а также прогнозирование и формирование новых потребностей;

при определении правил конкуренции – отказ от рационального типа поведения и ориентация на формирование нестандартных решений;

при определении стратегических ориентиров – сочетание стратегических прогнозов создания новых рынков и формирование новых потребностей с переходом к использованию краткосрочных (оптимально – трехлетних) вероятностных сценариев;

при формировании ресурсов – переориентация с приоритета физического и финансового капитала на приоритет интеллектуального капитала и знаний, а также создание сети знаний [10, с. 345].

Проведенный нами анализ взглядов ученых – Р. Мансурова, А. Кузьмина, Н. Горбаль, М. Галелюка, Н. Тарнавской, М. Клюквиной на проблему определения понятия "управление конкурентоспособностью предприятия" показал, что этот процесс следует рассматривать как направление менеджмента (М. Галелюк, М. Клюквина), которое ориентировано на противостояние внешним воздействиям (Р.

Мансуров) посредством создания, производства и реализации конкурентоспособной продукции (А. Кузьмин, Н. Горбаль), на основе согласования маркетингового и ресурсного подходов в управлении, при акцентировании внимания на инновационные процессы в производстве продукции, формировании нестандартных решений, в использовании ресурсов, где приоритетными должны стать интеллектуальный капитал и знания (Н. Тарнавская).

Процесс управления конкурентоспособностью предопределяет необходимость использования научных подходов, каждый из которых предполагает более глубокое освещение конкретного аспекта. Так, Р. Фатхудинов при рассмотрении вопроса управления конкурентоспособностью предприятия использует следующие подходы: системный, логический, воспроизведенно-эволюционный, инновационный, комплексный междисциплинарный, глобальный, интеграционный, виртуальный, стандартизационный, маркетинговый, эксклюзивный, функциональный, процессный, структурный, ситуационный, нормативный, оптимизационный, поведенческий, директивный, деловой [13, с. 132].

Рассмотрение нами научных подходов по управлению конкурентоспособностью предприятия, предложенных Р. Фатхудиновым, позволяет отметить следующее:

- анализировать предприятие как целостный комплекс взаимосвязанных компонентов, общих с внешней средой (признак системного подхода), для повышения конкурентоспособности которого в конкретных ситуациях, месте и в конкретное время используются те факторы, методы, способы управления, эффективные в конкретной ситуации (признаки ситуационного подхода);

- выявлять приоритеты с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов (признаки структурного подхода) при активизации научно обоснованной инновационной деятельности (признак инновационного подхода) и наличия у предприятия устойчивых конкурентных преимуществ (признак эксклюзивного подхода), способствующих удовлетворению потребности (признак функционального подхода) внешних и внутренних потребителей, при соблюдении оптимального соотношения между упорядоченной деятельностью и индивидуальными заказами конкретных потребителей (признак стандартизационного подхода) в условиях постоянного улучшения качества, экономии ресурсов (признак маркетингового подхода);

- обновлять производство за счет снижения совокупных затрат, развития элементов внешней среды (признак воспроизведенно-эволюционного подхода), при повышении эф-

фективности человеческих ресурсов (признак поведенческого подхода), их перспективности, культуры, профессионализма, обязательности (признак делового подхода);

- отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности (признак нормативного подхода) в условиях выполнения непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, анализу и контролю, мотивации, регулированию (признак процессного подхода), в том числе при использовании количественных оценок (признак оптимизационного подхода);

- акцентировать внимание на объективности, всесторонности, соответствии, последовательности рассмотрения объекта при достижении истинности, избегая необоснованных утверждений (признаки логического подхода), с обязательным учетом взаимосвязи технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических и других аспектов управления (признак комплексного междисциплинарного подхода) в условиях расширения сотрудничества, взаимосвязей между субъектами управления (признак интеграционного подхода), в том числе на уровне мирового сообщества (признак глобального подхода), при применении сети Интернет, сотовой связи и других средств электронной связи (признак виртуального подхода), в рамках регламентации конкурентных действий предприятия в нормативных документах (признак директивного подхода).

Научные подходы по управлению конкурентоспособностью предприятия, приведенные Г. Фатхудиновым, включают различные аспекты деятельности предприятия. Но следует согласиться с М. Клюквиной, которая справедливо указывает на отсутствие должного внимания к процессам производства, обеспеченности материальной базой, организации сбыта, которые больше других влияют на улучшение результативности предприятия, и если взять за основу эти элементы, можно выделить дополнительные подходы к управлению конкурентоспособностью:

производственно-сбытовой – усиление внимания управленческого персонала предприятия в цепи "производитель – продукция – потребитель", а именно совершенствование аспектов производства и сбыта продукции;

ресурсный – внимание руководства предприятия сосредотачивается на рационализации процесса обеспечения ресурсами на каждом из этапов производственной системы "вход – процесс – выход"[5].

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что каждый из рассмотренных подходов в отдельности не позволяет разработать страте-

гию управления конкурентоспособностью предприятия, поскольку один подход по своему содержанию и направлению влияния дополняет другой, и только в комплексе, избегая уклонов, просчетов и ошибок, достичь лидерских позиций на рынке и получить лучший финансовый результат.

Обеспечение адаптивности предприятия к динамическим изменениям рыночной среды и возможности конкурировать с производителями и продавцами аналогичных товаров зависит от эффективного использования концепции управления конкурентоспособностью.

Современная концепция управления конкурентоспособностью предприятия, как считают С. Клименко и другие, основывается на использовании базовых положений науки управления, согласно которым основными элементами системы управления являются цель, объект и субъект, методология и принципы, процессы и функции управления [12, с. 370].

Объектом управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению Р. Жовновач [2], целесообразно считать уровень конкурентоспособности предприятия, необходимый и достаточный для обеспечения возможности предприятия успешно конкурировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

Так, Р. Хейс, С. Вилрайт и Д. Кларк выделяют четыре основных уровня конкурентоспособности предприятия [12, с. 370-380]:

1. Руководство предприятий первого уровня рассматривает организацию управления, как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители предприятия видят в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они уверены в конструкции и техническом уровне продукции, организации сбыта и эффективности рекламы.

2. Предприятия второго уровня конкурентоспособности стремятся к тому, чтобы их деятельность полностью соответствовала стандартам, установленным их основными конкурентами, – технические параметры, технологии, методы организации производства, сбыта, продвижения продукции, характер отношений с рабочими, подходы к управлению качеством, контроль за уровнем запасов [12, с. 370-380].

3. Предприятия третьего уровня конкурентоспособности характеризуются способностью создавать собственные преимущества на рынке и становятся в один ряд с лидерами отрасли за счет понимания потребностей и запросов потребителей.

4. Предприятия четвертого уровня конкурентоспособности являются мировыми лидерами, опережая своих конкурентов на много лет

и готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления.

Тщательно изучив предложенные уровни конкурентоспособности предприятия согласно классификации Р. Хейс, С. Вилрайт и Д. Кларк, следует отметить ориентацию на маркетинговую деятельность предприятия и недостаточный анализ производственной, инновационной и его деловой активности.

Субъектами управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению Р. Жовновач [2], являются лица, относящиеся к скоординированной системе управления предприятием и участвующие в разработке и реализации решений, включая владельцев предприятия; высший управленческий персонал предприятия (директор, его заместители и руководители тех подразделений предприятия, формирующие цепочку ценностей предприятия); линейных менеджеров операционных подразделений предприятия, экономистов консалтинговых фирм, привлекаемых для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности; государственные и ведомственные управленческие структуры и органы, полномочия которых определяются соответствующими нормативными документами [12, с. 380-381].

Результатом взаимодействия субъекта и объекта управления является формирование стратегии и тактики предприятия.

Целью управления конкурентоспособностью предприятия является обеспечение условий его успешного функционирования в конкурентной среде и создание преимуществ относительно других предприятий данной отрасли внутри страны и за ее пределами при любых экономических, политических, социальных и других изменениях. Любая организационная система должна строиться на определяющих принципах (основных правилах).

А. Тищенко, Ю. Иванов, Н. Кизим и другие ученые [2, 11] предлагают управлять конкурентоспособностью на основе принципов формирования устойчивой конкурентной позиции – комплексности, системности, динамичности, непрерывности, оптимальности и конструктивности, а Л. Марярец, Л. Норик добавляют: эквивалентности, инкрементализма, эмерджентности [8, с. 29].

Система управления конкурентоспособностью предприятия, построенная на указанных принципах, может быть эффективной только при условии учета и обеспечения единства цели, действия всех составляющих и процесса внутренней и внешней политики предприятия, системы мотивации, способной заинтересовать исполнителей в повышении конкурентоспособности предприятия.

Методологической основой управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению С. Клименко и других авторов, являются концептуальные положения современной экономической и управленческой теории, в частности, ключевые положения теории рынка, теории конкуренции и конкурентных преимуществ, а также базовые принципы и прикладные инструменты, наработанные в рамках современных управленческих подходов, в частности, процессного, системного, ситуационного [12, с. 382].

Согласно утверждению Р. Фатхудинова [13, с. 131], с позиции процессного подхода управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой процесс реализации определенной совокупности взаимосвязанных управленческих функций: регулирования, анализа, контроля, мотивации, организации, планирования.

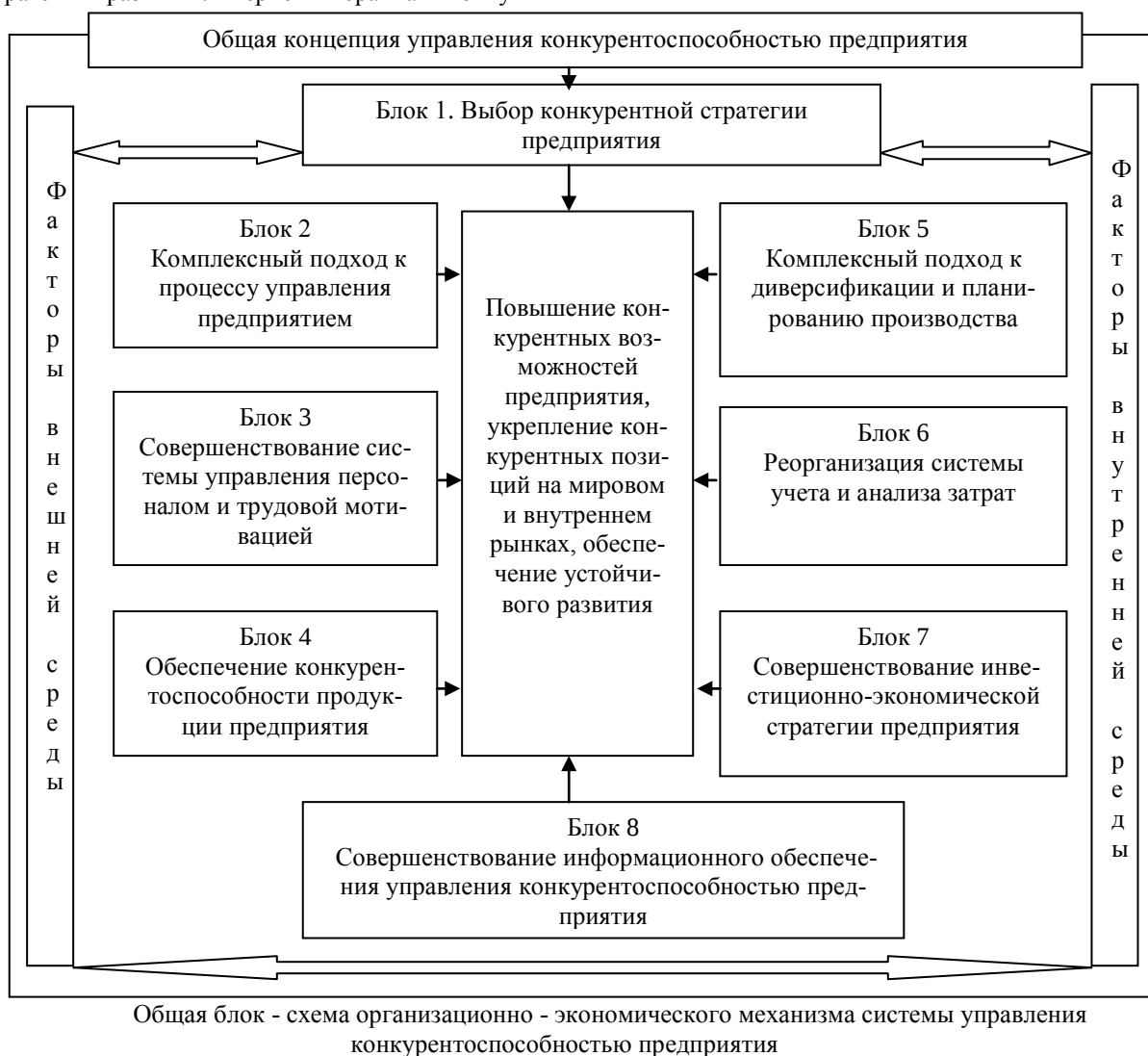
Механизм управления конкурентоспособностью является сложной категорией управления и базируется на технических, экономических, социальных, психологических, правовых, коммерческих, организационных аспектах [14]. Он представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Для достижения целей руководство предприятия, как считает Л. Кириченко, должно разработать четкую политику управления конкурентоспособностью предприятия с необходимым соблюдением определенных условий: научно-технического уровня и степени совершенствования технологий производства; использования новейших изобретений и открытий; внедрения современных средств автоматизации производства; выпуска конкурентоспособной продукции, характеризующейся нормативными, техническими, экономическими параметрами и др. [3, с. 64].

Р. Жовновач отмечает, что в современной теории и практике основными в управлении конкурентоспособностью предприятия являются методы количественной оценки и анализа конкурентоспособности, прогнозирования конкурентоспособности и формирования ее стратегических нормативов, маркетинговые и методы повышения финансового рейтинга. Их применение позволяет провести сравнительный анализ субъектов рынка и принять обоснованные управленческие решения, направленные на ее повышение, удовлетворение требований рынка конкурентоспособной продукцией и улучшения результатов экономической деятельности предприятия. Реализация, а также совершенствование названных методов требует комплексного подхода для проведения финансовых, организационных, технических, технологических и других мероприятий. С учетом этого предлагается система мер управления, состоящая из отдельных взаимосвязанных направлений (блоков) совершенствования хозяйственной деятельности предприятия. Каждое из

этих направлений рассматривается как система, включающая различные системообразующие компоненты и обеспечивающая решение проблем повышения, усиления его позиций на мировом и внутреннем рынках, обеспечения устойчивого развития за счет создания и поддержания конкурентных преимуществ на основе корректировки соответствующих мероприятий в зависимости от изменений рыночной среды (рисунок).

Блок 1 (рисунок). Выбор конкурентных стратегий развития. Верно выбранная конку-

рентная стратегия развития предприятия позволяет определиться в направлениях его деятельности, способствует повышению адекватности, динамичности и восприимчивости внутрихозяйственного механизма к изменениям рыночной среды. Конкурентные преимущества предприятия обретают на основе стратегий минимизации затрат, диверсификации.



Блок 2 (рисунок). Обеспечение комплексного подхода к процессам управления предприятием позволяет достичь единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия. Реализация данного подхода предполагает оптимизацию структурных преобразований, внедрение эффективной системы менеджмента, реструктуризацию организационной системы управления предприятием, формирование финансовой структуры предприятия, выделение центров финансовой ответственности.

Блок 3 (рисунок). Совершенствование системы управления персоналом. Внедрение комплексной системы управления конкурентоспособностью предприятия невозможно без участия и заинтересованности трудового коллектива в результатах его деятельности.

Для достижения желаемого результата предлагаются следующие меры: повышение эффективности системы подготовки и переподготовки персонала в соответствии с требованиями менеджмента и маркетинговой стратегии предприятия, совершенствование материальных и моральных стимулов, формирование ответственности за обеспечение конкурентоспособности предприятия, повышение качества и результативности труда, создание условий для творческого и инициативного труда [2].

Блок 4 (рисунок). Обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия, что предусматривает внедрение системы управления качеством и сертификацию продукции, эффективную ценовую политику предприятия и обеспечение потребителя более качественным фирменным сервисом.

Блок 5 (рисунок). Комплексный подход к диверсификации и планированию производства. Осуществление диверсификации производства и обновление номенклатуры выпускаемой продукции требуют следующих действий: разработки программ производства и обновления номенклатуры продукции; формирования перспективных, годовых и оперативных планов снижения себестоимости продукции, расходования денежных, материальных, топливно - энергетических и трудовых ресурсов; активного использования в хозяйственной практике современных методов бизнес-планирования, функционально-стоимостного анализа и других инструментов совершенствования планово-аналитической работы.

Блок 6 (рисунок). Реорганизация системы учета и анализа затрат. Внедрение в практику работы бухгалтерского аппарата современных методологических и методических положений зарубежной системы учета затрат, позволяющих обеспечить качественно новый уровень управления издержками производства, формирования цен на выпускаемую продукцию и тем самым усилить конкурентные возможности предприятия за счет увеличения объема его продаж.

Блок 7 (рисунок). Совершенствование инвестиционно - экономической стратегии предприятия. Эффективная реализация данной стратегии предприятия, направленной на привлечение финансовых ресурсов для формирования и поддержания его конкурентных преимуществ, обеспечит минимизацию стоимости капитала, используемого предприятием, повысит эффективность использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов, что будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности предприятия.

Блок 8 (рисунок). Совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия. Объединение в единое информационное поле основных служб предприятия с последующим подключе-

нием в сеть практически всех его подразделений, т.е. создание информационной модели предприятия, комплексно отражающей все хозяйственные операции и объекты, принимающие в них участие, а также все многообразие их взаимосвязей.

Исследование предложенной Р. Жовновач системы мероприятий управления конкурентоспособностью, основанной на выделении проблем предприятия, показали, что предложенный комплекс носит целевой характер и позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, что способствует поддержанию высокого уровня адаптивности предприятия и соответствию между его потенциалом и рыночной позицией.

Таким образом, рассмотренные нами различные подходы к пониманию сущности управления конкурентоспособностью предприятия, основные элементы системы управления и их взаимосвязь способствуют формированию авторского варианта определения сущности управления конкурентоспособностью предприятия.

Так, управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой определенный аспект менеджмента предприятия, что направлено на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ и обеспечения жизнеспособности предприятия как субъекта экономической конкуренции. Его целью является обеспечение жизнеспособности и устойчивого функционирования предприятия при любых экономических, политических, социальных и других изменениях в его внешней среде.

Представлена блок-схема организационно-экономического механизма системы управления конкурентоспособностью предприятия, основанная на выделении его проблем. Только эффективное комплексное решение этих проблем позволит достичь поставленных целей, в том числе и повышения конкурентоспособности предприятия.

Список литературы

1. Галелюк М.М. Система управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия // Вестник экономической науки Украины. 2008. № 2. С.15.
2. Жовновач Р.И. Системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/50.pdf / (дата обращения: 10.10.2013).
3. Кириченко Л. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник КНТЭУ. 2009. № 1. С. 62-66. URL: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vknteu/2009_1_2/8.pdf / (дата обращения: 10.10.2013).

4. Киченко Л.П., Михайлов К.В. Управление инновационным продуктом в условиях применения конкурентами стратегии инновационной имитации // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2013. Вып. 4. С. 81-87.
5. Клюквина М.С. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Klukvina_310.htm. / (дата обращения: 10.10.2013).
6. Кузьмин О.С. Управление международной конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособие / Львов: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
7. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. №2(52). С.91-94.
8. Марярец Л.М. Экономико-математические аспекты диагностики конкурентоспособности предприятия: монография / Харьков: Вид: ХНЭУ, 2009. 216 с.
9. Тарнавская Н. Построение концепции управления конкурентоспособностью субъектов хозяйствования на основе инновационного развития // Экономист. 2010. №9. С.30-41.
10. Тарнавская Н. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе инновационных приоритетов // Экономический анализ. 2010. №5. С. 344-351. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2010_5/pdf/tarnavska.pdf/. (дата обращения: 10.10.2013).
11. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. Харьков: Изд. дом "ИЖЗК", 2007. 376 с.
12. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособие / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась и др. Киев: КНЕУ, 2008. 520 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. М.: Кондор, 2009. 470 с.
14. Шешукова Т.Г., Колесень Е.В. Оценка затрат на исследования и разработки как компонент инновационного потенциала предприятия // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2012. Вып. 2. С. 25-34.