

УДК 336.153.11

РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.В. НАЗАРЕНКО

(Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации, Минск)

Рассмотрены основные положения управления конкурентоспособностью предприятия на государственном и внутрифирменном уровне, предложен организационный механизм государственного управления конкурентоспособностью, модель системы и алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия.

Конкурентоспособность продукции и предприятия в настоящее время является основным условием успешного функционирования и жизнеспособности большинства предприятий. Проблемы ее повышения стали объектом внимания и заботы руководителей всех уровней управления, включаются в многочисленные программы и планы. Вместе с тем очень часто это понятие остается больше лозунгом, чем конкретной категорией со своими критериями и показателями.

Конкурентоспособность можно рассматривать как на макроуровне, включающем конкурентоспособность национальной экономики, регионов и отраслей, так и микроуровне, включающем конкурентоспособность предприятия и продукции. Все названные уровни имеют многочисленные взаимосвязи и взаимозависимости. Конкурентоспособность продукции и предприятий, с одной стороны, составляет основу конкурентоспособности отрасли и национальной экономики в целом, с другой стороны, в значительной степени определяется состоянием многочисленных факторов и уровнем проводимых в государстве и отрасли работ в этой области [1].

Для каждого государства подходы к обеспечению высокой конкурентоспособности продукции и предприятий имеют свою специфику и особенности. По результатам анализа опыта различных государств в развитии конкурентных преимуществ и создании конкурентоспособной продукции можно сделать следующие выводы:

- деятельность по управлению конкурентоспособностью как продукции, предприятий, отраслей, так и национальной экономики в целом должна осуществляться на плановой и системной основе при непосредственном участии государства;
- подходы каждого государства определяются как состоянием и уровнем развития собственных ресурсов, так и его положением на международных рынках;
- конкурентная борьба на международных рынках достигла уровня, при котором только путь инноваций и нововведений может обеспечить создание конкурентоспособной продукции;
- особая роль в управлении и повышении конкурентоспособности продукции принадлежит современным информационным технологиям, в том числе CALS-технологиям [2];
- работы в области конкурентоспособности по ряду направлений должны регулироваться и координироваться на уровне органов государственного управления.

Переход к открытой рыночной экономике и необходимость создания и поддержания преимуществ в конкурентной борьбе обострили проблемы конкурентоспособности не только продукции, но и предприятий. Проведенный анализ сущности конкурентоспособности предприятия позволил сформулировать его определение. Конкурентоспособность предприятия – это способность осуществлять свою деятельность в условиях конкурентной борьбы с высокими показателями экономической эффективности, обеспечивающими научно-техническое совершенствование производства, стимулирование персонала предприятия и поддержание высокого уровня конкурентоспособности продукции.

Несмотря на многочисленные дискуссии о значимости данного понятия, без систематического оценивания и отслеживания тенденций по изменению показателей конкурентоспособности предприятия крайне сложно разработать обоснованную стратегию развития предприятия и его бизнеса, обеспечить достижение поставленных целей. Очень важно ее рассматривать не только с точки зрения достигнутых результатов, но и потенциальных возможностей, характеризующих состояние и тенденции развития всех видов ресурсов. В состав показателей для оценки конкурентоспособности предприятия с учетом вышеизложенного предлагается включить следующую группу показателей, включающих конкурентоспособность продукции, совершенство системы управления, уровень научно-технического потенциала, персонал предприятия и финансовое положение [3].

Достигнутый уровень конкурентоспособности продукции при устойчивом финансовом положении предприятия является результатом эффективного функционирования системы управления и характеризует достижения предприятия. Состояние научно-технического потенциала в совокупности с уровнем

персонала и финансовым положением предприятия определяют потенциальные возможности предприятия в создании и развитии конкурентных преимуществ. Высококвалифицированный персонал в современных условиях является действительно «золотым запасом» предприятия.

Основу конкурентоспособности предприятия, отрасли, региона и национальной экономики составляет конкурентоспособность продукции. Она является ключевым объектом управления и инструментом решения стоящих перед предприятием стратегических задач. Применительно к продукции конкурентоспособность является развитием категории качества, которое в современном понимании рассматривается значительно шире, чем соответствие установленным требованиям. Между данными понятиями существует тесная взаимосвязь. Конкурентоспособность продукции является комплексной характеристикой, в самом общем случае учитывающей как показатели качества продукции и обслуживания, так и экономические показатели, часто называемые ценой потребления. Состав показателей и их весомость различается в зависимости от вида продукции и специфики ее производства. Но практически для любого потребителя соотношение «качество – цена» является определяющим для принятия решения о покупке.

Современное предприятие является важнейшим звеном в сложном экономическом механизме государства и находится в постоянном взаимодействии с многочисленными организациями и учреждениями. Каждое государство формирует определенные экономические, организационно-технические и правовые условия функционирования субъектов хозяйствования, определяет систему мотивации предприятий за выпуск конкурентоспособной продукции.

Учитывая многочисленность факторов, влияющих на конкурентоспособность на всех уровнях управления, а также их взаимосвязь и взаимозависимость, важнейшее значение для эффективного управления конкурентоспособностью продукции и предприятия имеет реализация системного подхода к управлению ими.

Механизм государственного управления конкурентоспособностью предприятия, определяющий взаимодействие органов госуправления, организаций и учреждений с производителями продукции представлен на рис. 1.



Рис. 1. Механизм государственного управления конкурентоспособностью предприятий

Органы государственного управления, научные и образовательные учреждения создают условия, позволяющие предприятиям развиваться и совершенствоваться по всем направлениям деятельности. От глубины их взаимодействия в значительной степени зависит уровень конкурентоспособности создаваемой продукции и совершенство технологии ее производства.

Созданная в республике система оценки соответствия позволяет любому предприятию получить подтверждение уровня осуществляемой деятельности и включает аккредитацию лабораторий, сертификацию персонала, продукции и систем управления, оценку соответствия деятельности предприятия критериям, установленным в моделях делового совершенства как на национальном, так и международном уровнях.

Деятельность органов государственного управления и всех вышеуказанных организаций в повышении конкурентоспособности продукции должна осуществляться на системной и плановой основе с четким регулированием со стороны единого координирующего органа, имеющего для такого регулирования достаточные полномочия. Важнейшей задачей этого органа должно быть определение основных тенденций в области конкурентоспособности на мировых рынках, направлений деятельности, которыми нужно управлять на уровне государства, планирование и регулирование деятельности в рамках данных направлений.

Проведенный анализ практики управления конкурентоспособностью в различных государствах позволил определить состав важнейших факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий и выпускаемой ими продукции, которые должны регулироваться государством. К ним можно отнести:

- создание условий для технико-технологических нововведений и инноваций;
- мотивация создания конкурентоспособной продукции и защита интеллектуальной собственности;
- взаимодействие науки, теоретических исследований и практики;
- маркетинговые исследования на уровне государства;
- информационное обеспечение науки и производства по требованиям и достижениям по конкретным видам продукции;
- регулирование рынка через техническое нормирование и стандартизацию, систему оценки ответственности;
- техническое и социально-экономическое прогнозирование на длительную перспективу.

Реализация системного подхода к управлению конкурентоспособностью обеспечивается созданием систем управления, построенных на единых принципах.

Пример системы управления (рис. 2), развивающей положения системы менеджмента качества, соответствующей международному стандарту ИСО 9001 – 2000, позволяет обеспечить системное управление всеми влияющими на конкурентоспособность продукции и предприятия видами деятельности и создает условия для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ.



Рис. 2. Система управления конкурентоспособностью предприятия

Особое значение в рамках системы управления отводится процессам оценки конкурентоспособности предприятия и продукции, стратегического планирования и управления всеми видами ресурсов и инновациями. Для повышения конкурентоспособности предприятий, особенно в последнее десятилетие, имеет создание на основе международных стандартов ИСО серии 14000 систем экологического менеджмента, позволяющих обеспечить высокие показатели экологической безопасности продукции и производства.

Цель деятельности любого предприятия – создание продукции, нужной потребителю. Для этого проводится формирование требований и планирование создания продукции, осуществляются процессы проектирования и разработки продукции, закупки, подготовки производства, производства, реализации продукции, гарантийного ремонта и технического обслуживания.

Но это только видимая часть комплекса работ по завоеванию потребителя. Все начинается с анализа потребителей, результатом которых является их сегментация, определение требований и ожиданий потребителей для целей оценки конкурентоспособности продукции и создания новой продукции. Важнейшей составляющей работы с потребителями является оценка их удовлетворенности.

Следующим шагом должен быть анализ факторов внешней среды, результатом которого является определение состояния макросреды, конкурентов, анализ рынков сбыта, и который имеет большое значение для определения стратегии развития предприятия. Затем проводится оценка конкурентоспособности предприятия – деятельность, которая должна стать объектом пристального внимания всех руководителей, стремящихся завоевать рынок.

Все приведенные этапы управления с учетом государственного регулирования должны стать основой планирования, включающего в общем случае стратегическое, текущее и бизнес-планирование предприятия. Особое значение из всех видов планирования, в первую очередь, придается стратегическому планированию, определяющему долгосрочные цели и задачи, а также ресурсы, обеспечивающие их достижение.

Все возможности и желания предприятия определяется его ресурсным обеспечением. Процессы менеджмента ресурсов, в результате которых определяются финансовые и человеческие ресурсы, инфраструктура и производственная среда, необходимые для реализации политики и целей предприятия. Внедрение инноваций, которым посвящены многочисленные научные и практические работы, в ближайшее время серьезно скажется на успехе в конкурентной борьбе.

Планирование невозможно без измерений и анализа, в результате которых осуществляются мониторинг и измерение процессов, продукции и системы управления, анализ данных по продукции и процессам, затрат на создание конкурентоспособной продукции, планируются улучшения по всем направлениям деятельности.

Управление документацией и информацией предприятия позволяет увязать деятельность всех подразделений, упорядочить информационные потоки. Особое значение в настоящее время имеет применение современных информационных технологий, без которых многие предприятия при все нарастающем объеме информации уже не могут обеспечить эффективное управление как производством, так и предприятием в целом.

Система управления, построенная с учетом вышеизложенного, позволяет обеспечить:

- структурирование системы для достижения установленных целей наиболее эффективным и результативным способом;
- установление четкого взаимодействия основных видов деятельности и процессов в рамках системы управления;
- постоянное улучшение процессов и системы управления посредством оценки уровня их результативности и эффективности.

Достижение желаемого результата в области конкурентоспособности предполагает реализацию как на уровне процессов, так и на уровне всей системы представленного алгоритма управления конкурентоспособностью (рис. 3).

Планирование деятельности по повышению конкурентоспособности должно основываться на результатах анализа достижений предприятия в данной области и состояния факторов внешней среды, оценки конкурентоспособности продукции и предприятия.

Для обеспечения результативного и эффективного функционирования системы управления необходимо устанавливать конкретные цели в области конкурентоспособности и критерии их достижения, внедрить учет и анализ текущих и капитальных затрат на создание конкурентоспособной продукции, обеспечить постоянный мониторинг за деятельностью в рамках системы.

Обеспечение эффективного функционирования предприятия невозможно без оценки результативности и эффективности процессов, а также анализа функционирования всей системы управления, проводимого высшим руководством предприятия, так как именно это позволяет определять свои слабые места и наметить пути для улучшения своей деятельности.

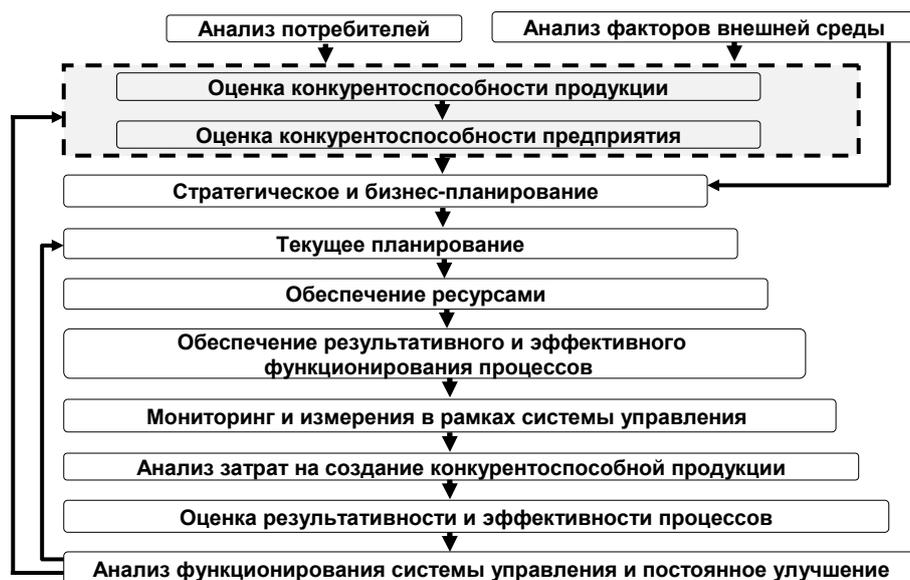


Рис. 3. Алгоритм управления конкурентоспособностью продукции и предприятия

Внедрение современных систем менеджмента качества позволило многим предприятиям достичь успехов в бизнесе. Вместе с тем ужесточение конкурентной борьбы требует дальнейшего совершенствования подходов к управлению предприятием и созданию систем управления, охватывающих все влияющие на конкурентоспособность виды деятельности и процессы. При этом усложняются как объекты управления, так и подходы к управлению. Это позволяет обеспечить принятие своевременных и эффективных решений, достичь желаемых результатов в конкурентной борьбе. Системный подход к управлению конкурентоспособностью продукции и предприятий должен быть реализован на всех уровнях управления, включая государственный уровень с созданием соответствующего координирующего органа, наделенного необходимыми правами и полномочиями. Организация деятельности в области конкурентоспособности на государственном и внутрифирменном уровнях в соответствии с предложенными подходами позволит увязать все влияющие на конкурентоспособность сферы деятельности в единый цикл и обеспечить необходимые конкурентные преимущества как субъектов хозяйствования, так и национальной экономики в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
2. Светульников В.Г. Информационное обеспечение управление конкурентоспособностью <http://www.Marketing.spb.ru>
3. Швец В.Е. Сильные и слабые стороны компаний, или как двигаться к успеху // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 10. – С. 14 – 17.