

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВЫПУСКАЮЩИХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНУЮ ПРОДУКЦИЮ

© 2012 А.В. Самойлов, А.П. Дроздова\*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятий, система управления, конкурентная стратегия, системный анализ резервов эффективного развития, дивизиональная структура управления.

Разработана модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятий, производящих высокотехнологичную продукцию. Модель представляет собой специфическую многофункциональную и многокомпонентную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных подсистем, которые подвержены влиянию внешних и внутренних факторов, образующих определенную целостность.

Приобретение и сохранение конкурентных преимуществ предприятий, производящих высокотехнологичную продукцию, предполагают целенаправленное использование всех резервов их эффективного развития, применения научно обоснованных методов формирования организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью. Результативность управления процессами повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий будет определяться тем, насколько целенаправленно и полно используются имеющиеся резервы их эффективного развития. В работе представлена блок-схема организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью машиностроительных и приборостроительных предприятий, представляющая собой специфическую многофункциональную и многокомпонентную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных блоков, т.е. подсистем, подверженных влиянию внешних и внутренних факторов, образующих определенную целостность (рис. 1).

Все подсистемы объединены единым принципом - обеспечение каждой из них решения задачи выявления и реализации неиспользованных конкурентных возможностей предприятия, укрепление его позиций на мировом рынке, обеспечение эффективного развития и поддержания конкурентных преимуществ.

Корректно выбранная конкурентная стратегия развития предприятия должна базироваться на стратегическом анализе его конку-

рентной позиции и потенциальных возможностей. По результатам анализа разрабатываются мероприятия, направленные на повышение адекватности, динамичности, восприимчивости хозяйственного механизма к изменениям внешней среды, конкуренции и конъюнктуры рынка, способных к сохранению и наращиванию научно-технического, производственного и социально-экономического потенциала. В экономической литературе освещено множество классификаций типов стратегий фирм. Они представлены на рис. 2.

Четыре типа стратегий роста в теории и на практике получили название эталонных. Наиболее простым из них является первый - развитие за счет одного из указанных факторов: продукции, рынка или технологий. Интегрированный рост основан на обратной вертикальной интеграции (если поглощаются поставщики) и направленной вперед (если поглощаются отрасли сбыта). К третьей группе относится группа стратегий роста, которая реализуется в том случае, когда предприятия не могут развиваться на данном рынке с конкретным товаром в рамках данной отрасли<sup>1</sup>. Стратегия централизованной диверсификации базируется на выявлении и использовании резервов выпуска новых товаров в границах бизнеса существующего производства. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает выявление резервов роста на существующем рынке за счет выпуска новой продукции на базе новых технологий. Стратегия конгломератной диверсифи-

\* Самойлов Александр Васильевич, доктор экономических наук, зав. кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита; Дроздова Анна Петровна, ст. преподаватель. - Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения. E-mail: panda63d@mail.ru.

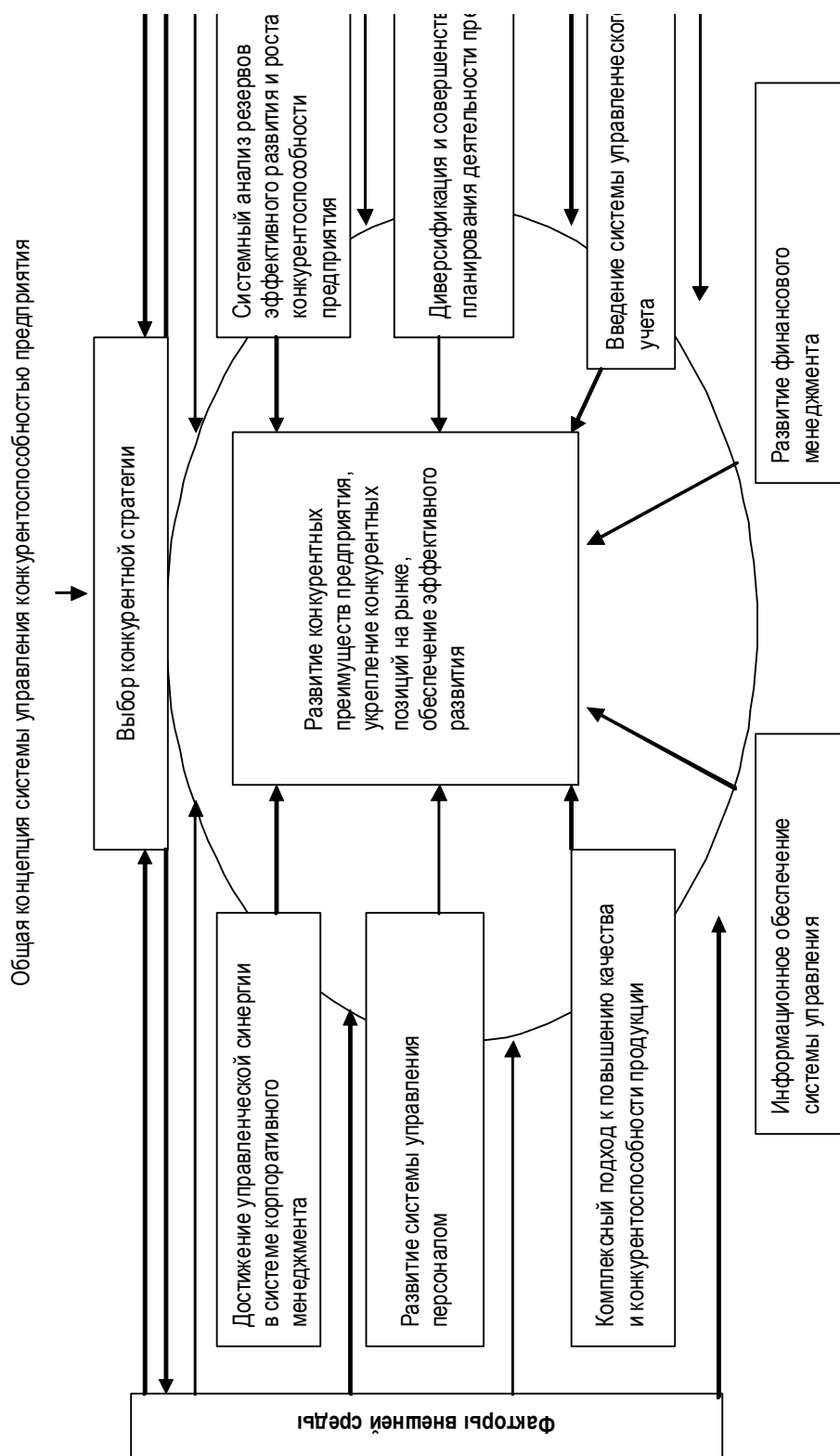


Рис. 1. Система управления конкурентоспособностью предприятия

Стратегии		
роста предприятий	конкуренции	адаптации к внешним условиям
1. Стратегия концентрированного роста: - усиление позиций на рынке (тот же рынок с тем же продуктом); - развитие рынка (новый рынок с тем же продуктом); - развитие продукта (новый продукт на том же рынке) 2. Стратегия интегрированного роста: - обратной вертикальной интеграции; - вперед идущей вертикальной интеграции 3. Стратегия диверсифицированного роста: - централизованной диверсификации; - горизонтальной диверсификации; - конгломеративной диверсификации 4. Стратегия целенаправленного сокращения: - ликвидации; - "сбора урожая"; - сокращения производства; - сокращения расходов	1. Стратегия отличия 2. Стратегия лидерства 3. Стратегия сосредоточения	1. Опережающая стратегия 2. Оборонительная стратегия 3. Анализирующая стратегия 4. Реагирующая стратегия

Рис. 2. Классификация типов стратегий предприятий

кация заключается в том, что предприятие расширяется на базе производства новых товаров, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Четвертым типом являются стратегии целенаправленного сокращения, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес. При этом "сбор урожая" - это отказ от долгосрочного бизнеса в пользу максимальных доходов в краткосрочной перспективе. Такой же элемент четвертой группы стратегий, как сокращение расходов, представляет поиск неиспользованных возможностей снижения издержек производства.

Первый вид стратегии конкуренции базируется на стремлении к созданию продукта и услуг, которые превосходят то, что делают конкуренты. Стратегия лидерства по стоимости ориентирована на успех в конкурентной борьбе за счет поддержания стоимости продуктов и услуг на минимальном уровне. Стратегия сосредоточения характерна для предприятий с региональной ориентацией, цели и действия которых направлены на конкретный регион или определенную группу потребителей.

В третьем типе наиболее агрессивной стратегией быстрого роста, поиска и использования новых рыночных возможностей является опережающая стратегия. Она ориентирована на постоянные инновации, добива-

ясь опережения конкурентов на основе быстрого маневрирования ресурсами и использования высокорискованных операций на новых рынках. Оборонительная стратегия состоит в стремлении сохранить позиции, удержать долю рынка, где предприятие уже давно присутствует. Анализирующая стратегия представляет собой синтез опережающей и оборонительной стратегий, в основе которого заложено стремление удержать рынок в традиционных отраслях и в то же время производить определенные инновации в новых отраслях. Реагирующая стратегия основана на реагировании на изменения, возникающие во внешней среде, поскольку они известны или вполне очевидны и требуют соответствующей реакции.

Используемая до сих пор на многих машиностроительных предприятиях структура управления, построенная по функциональному признаку, не соответствует требованиям рынка. Сейчас целесообразно формировать дивизиональную структуру управления, создавать самостоятельные производства, нацеленные на конечный результат, наделяя их соответствующими полномочиями и правами, передавая им нужные службы и подразделения для обеспечения результативного самостоятельного функционирования.

Разрабатывая систему управления конкурентоспособностью предприятия, особое вни-

мание требуется проявить при обработке подсистемы, имеющей направленность на управление персоналом и трудовой мотивацией. Дело в том, что важно изменить психологию работников, сформировать команду энергичных, творчески способных и надежных лидеров для создания новой системы управления, которая должна соответствовать требованиям стратегического менеджмента. Только на этой базе можно добиться коренных перемен в системе управления и функционирования предприятий. Следовательно, возникает задача реорганизации системы подготовки и обучения персонала новым методам труда и хозяйствования. Этот процесс должен быть непрерывным и охватывать всех членов персонала.

Естественно, что в современных условиях необходима разработка эффективной комплексной системы признания трудовых заслуг, которая обеспечивала бы усиление трудовой мотивации всего персонала. Ее основными компонентами могут быть: объективная система оценки результатов деятельности; более совершенная система формирования фонда оплаты труда и осуществления выплат; современная система оплаты труда руководителей подразделений корпоративного управления в зависимости от эффективности их деятельности; гибкая система материального и морального поощрения. Однако такой подход отнюдь не исключает налаживания соответствующей системы контроллинга и усиления результативности деятельности.

Система управления конкурентоспособностью высокотехнологичного предприятия не может быть сформирована без выработки принципиально новой стратегии управления качеством, позволяющей найти приоритетные способы достижения конкурентных преимуществ на мировом рынке. Стратегически важными аспектами обеспечения конкурентоспособности является ориентация на создание и выпуск новой продукции и оборудования, отвечающих потребностям потребителей. Кроме того, немаловажное значение в современных условиях приобретают: совершенствование ранее освоенной продукции для увеличения продолжительности ее жизненного цикла; развитие сотрудничества с зарубежными фирмами по изготовлению и реализации на мировом рынке высококачественной

продукции; развитие взаимовыгодного сотрудничества с отечественными научно-исследовательскими, проектно-конструкторскими организациями и высшими учебными заведениями, имеющее целью разработку высокоточного и производительного оборудования и новых технологических процессов.

Одним из важнейших мероприятий результативности работы данной подсистемы является разработка эффективной стратегии внешнеэкономической деятельности, направленная на расширение и освоение новых рынков сбыта продукции, наращивание объемов продаж последней. В связи с экспортной ориентацией в товарной политике важнейшим требованием является необходимость приведения всей нормативно-технической базы системы технической подготовки производства и изготовления продукции на всех стадиях производственного цикла в соответствии с международными стандартами качества. Это один из ключевых факторов поддержания на необходимом уровне конкурентоспособности предприятия. Важным этапом указанных работ является аттестация производства на соответствие требованиям международных стандартов.

В настоящее время успешное решение задач, стоящих перед машиностроительным или приборостроительным предприятием, требует объединения в единое информационное поле всех инженерно-экономических служб предприятия<sup>2</sup>. Решение этой проблемы обуславливает соответствующее техническое и кадровое обеспечение, создание автоматизированных рабочих мест, оснащенных современной компьютерной техникой в службах и подразделениях предприятий, применение самых современных информационных технологий.

Подсистема "Развитие финансового менеджмента" имеет направленность на решение главной задачи - на обеспечение финансовой устойчивости предприятия в условиях конкурентной среды. Именно здесь должна осуществляться своевременная оценка риска и целесообразности конкретных вложений денежных средств с целью повышения конкурентных преимуществ выпускаемой продукции, принятия стратегически верных решений по выбору источников финансирования для обеспечения результативной финансово-хозяйственной деятельности предприятия,

укрепления его экспортного потенциала. Следует отметить, что, поскольку финансовая устойчивость предприятия является в современных условиях важнейшим критерием оценки его деятельности во внешней среде, а значит, и его конкурентоспособности, развитие системы финансового планирования и учета, контроля движения денежных ресурсов, применения новых методических подходов к анализу финансового состояния предприятия должно быть направлено на создание реальных предпосылок достижения положительных результатов.

Структура подсистемы реорганизации учета и анализа системы управления конкурентоспособностью predetermined объективной необходимостью совершенствования учетной политики машиностроительного предприятия в новых условиях хозяйствования, что обусловлено осуществлением своевременного и корректного выполнения обязательств предприятия перед бюджетами всех уровней. Помимо этого, сейчас значительно возросла потребность в обеспечении руководящего состава персонала предприятия в целом и его структурных подразделений наиболее полной и достоверной информацией для принятия своевременных, достаточно обоснованных и качественных решений. К тому же понуждает и необходимость реорганизации схемы учетных работ в связи с комплексным подходом к интеграции бухгалтерского, управленческого и налогового учета.

Следует отметить, что в качестве основных направлений реорганизации системы учета и анализа выступают такие мероприятия, как реструктуризация бухгалтерской службы с учетом требований рыночных отношений и перехода к предпринимательскому менеджменту; внедрение в практику работы бухгалтерских подразделений современных методологических и методических положений рыночной системы учета затрат. Реализация этих мероприятий дает возможность обеспечивать качественно новый уровень управления издержками производства и формирования цен на изготавливаемую продукцию. Тем самым существенно усиливается позитивное воздействие системы учета и анализа на повышение конкурентных возможностей предприятия.

Подсистема диверсификации и совершенствования планирования производства имеет

направленность на решение задач повышения конкурентоспособности предприятия на основе закрепления достигнутых конкурентных преимуществ, дальнейшего продвижения выпускаемых товаров на мировом рынке. Достигается это с помощью определения тех направлений деятельности экономических и других структурных подразделений, которые в своей совокупности целенаправленно воздействуют на решение указанных задач. К числу таких направлений можно отнести: системную диверсификацию производства с учетом постоянно меняющейся конъюнктуры рынка; разработку стратегических программ производства и обновления номенклатуры продукции; формирование перспективных и текущих планов; формирование оперативных планов производства продукции; разработку планов денежных расходов и снижения себестоимости продукции; разработку программ снижения материальных, трудовых и топливно-энергетических ресурсов; использование современных методов бизнес-планирования корпоративного хозрасчета, системного анализа и других инструментов развития планово-аналитической работы. Все это прямо или косвенно способствует эффективному развитию предприятия, его прибыльности и конкурентоспособности. Действенность подсистемы обуславливается необходимостью разработки планово-целевых программ реализации комплекса организационно-экономических, технических мероприятий, обеспечивающих достижение запланированных заданий по сокращению удельных расходов и снижению себестоимости продукции как важнейшего критерия успешной деятельности предприятия. Кроме того, это требование в полной мере относится к совершенствованию технического уровня и потребительских свойств выпускаемой продукции, к увеличению объемов производства и продаж, к поступлению денежных средств и т.д. Разработка таких программ должна представлять собой осуществляемый поэтапно, в разрезе годового или иного плана процесс, когда на каждом из этапов происходят дальнейшее развертывание программных позиций и определение новых плановых заданий с четко установленной системой контроллинга ответственности за их исполнение.

Последняя подсистема представлена в виде разработанной модели системного ана-

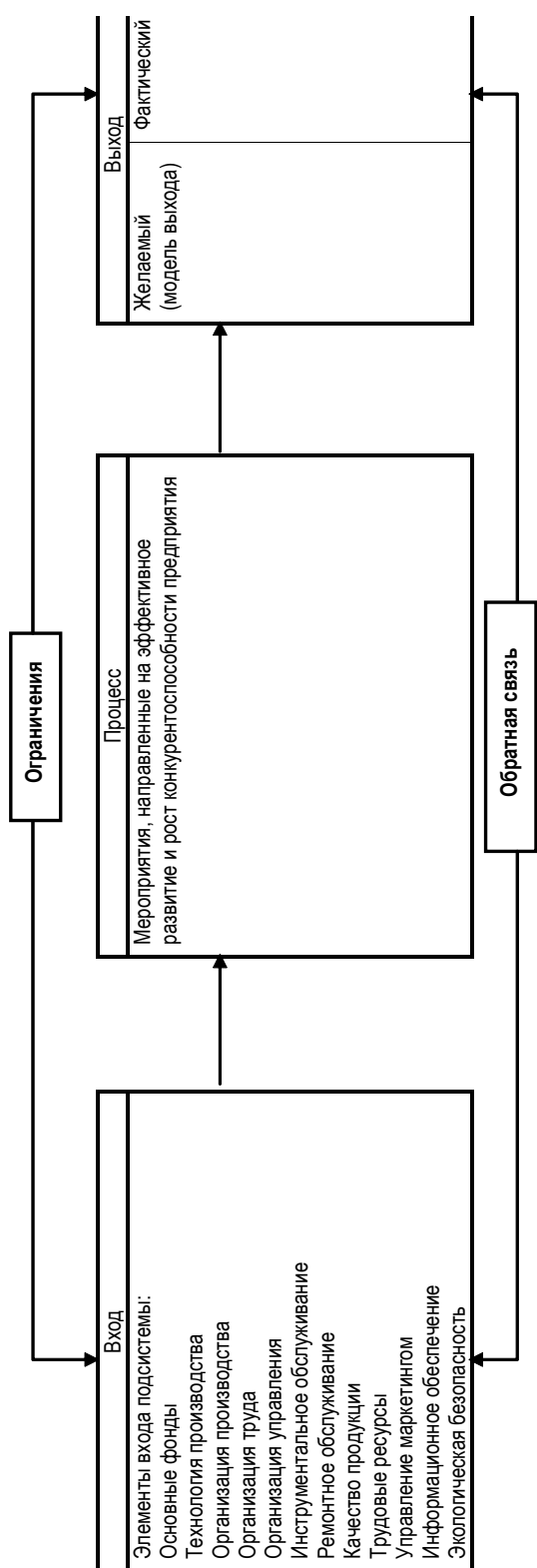


Рис. 3. Схема системного анализа резервов эффективного развития и роста конкурентоспособности предприятия

лиза внутрипроизводственных резервов и их реализации. Она имеет операционное содержание, четко выделенные системные объекты, их характеристики и взаимосвязи. Схема системного анализа резервов эффективного развития и роста конкурентоспособности предприятия представлена на рис. 3.

Поскольку под входом понимается стимул, возбуждающий систему и изменяющийся при протекании процесса, при системном анализе он должен представляться в виде информационной модели технико-экономического уровня производства деталей приборов и механизмов, использование которой способствует определению направлений его развития. Здесь находят отражение достигнутые уровни производства (технический, организационный, уровень качества продукции), эффективности использования ресурсов, а также информация о развитии производства и т.д. Иначе говоря, вход принимает форму результата предшествующего процесса развития предприятия на действующих предприятиях, последовательно связанного с данным, который вновь вводится в систему в новом качестве. При этом характеристика качественных уровней элементов системы находит количественное выражение в виде оценочных показателей, находящих отражение и в выходе ее при определении величины резервов. Данные входа системы являются исходным материалом для процесса, функции которого состоят в выявлении возможностей эффективного развития и роста конкурентоспособности предприятия, в переводе данного входа в конкретный выход. Свойством процесса является разработка конкретных мероприятий, направленных на достижение желаемого выхода, т.е. конечного результата. Выход имеет количественную форму. Здесь выполняются экономическое обоснование использования различных возможностей эффективного развития предприятия и выбор оптимальных вариантов их реализации. А для того, чтобы была возможность определить соответствие полученного фактически выхода ожидаемым результатам роста эффективности и конкурентоспособности предприятия за счет использования резервов, должна строиться модель выхода. Количественная величина модели выхода может служить критерием оценки действия системы.

“Ограничение” системы, отражаемое моделью выхода, выполняет функцию цели и содержит в себе принуждающие связи, которые представляют собой условия функционирования системы, условия и возможности производства. “Ограничение” должно определяться затратами на единицу полезного эффекта, а сам процесс “ограничения” возбуждается потребителем выхода системы. В системном анализе резервов решение поставленной проблемы реализуется посредством управления с помощью обратной связи, оказывающей непосредственное влияние на изменение существующего состояния системы.

Обратная связь предполагает, что для сравнения с желаемым результатом решения проблемы надо иметь такие элементы, как “модель выхода”, “проверка соответствия” и “модель воздействия”, функционально объединенные в подсистему обратной связи. Функции обратной связи, состоящие в сравнении выхода с критерием, осуществляются с помощью таких операций, как проверка соответствия выхода с “моделью выхода” и выявление различий между ними; выработка решений в связи с расхождением; формирование процесса ввода решения, т.е. вмеша-

тельства в процесс системы и воздействия на последний с назначением сближения выхода с его моделью.

Таким образом, представленная блок-схема организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью машиностроительных предприятий представляет собой совокупность подсистем, отражающих комплексы действий, направленных на повышение конкурентных возможностей предприятия. Схема позволяет системно и целенаправленно вести поиск путей объединения всех подсистем организационно-экономического обеспечения корпоративного менеджмента с целью концентрации усилий и управляющего воздействия на факторы, определяющие внутренний потенциал предприятия, способный обеспечить повышение его конкурентных возможностей.

---

<sup>1</sup> Дроздова А.П. Теоретические аспекты реализации концепции конкурентоспособности на уровне предприятия // Экономическое развитие регионов : сб. науч. тр. / под ред. д-ра экон. наук., проф. Л.Н. Родионова, д-ра экон. наук, проф. С.Т. Пашина. Уфа, 2011. Ч. 8

<sup>2</sup> Инновационные аспекты развития предприятий / А.Е. Карлик [и др.]. СПб., 2009.

*Поступила в редакцию 03.11.2011 г.*