

УДК 338.242.2

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

Р.Е. Мансуров

Рассмотрены основные современные проблемы управления конкурентоспособностью и экономической эффективностью отечественных промышленных предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, экономическая эффективность, управление конкурентоспособностью.

Введение

На современном этапе экономического развития конкуренция как движущая сила вынуждает производителей постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Данное понятие является относительно новым для российской действительности, поэтому с точки зрения определения его экономической сущности важным является уточнение самого термина «конкурентоспособность предприятия».

Подходы к определению конкурентоспособности

Изучение существующих подходов к определению конкурентоспособности показывает неоднозначность в толковании понятий, связанных с конкурентоспособностью предприятия, наличие различных его трактовок в зависимости от освещения поставленных в них вопросов. В общем случае термин «конкурентоспособность» определяется как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо. Результаты анализа ряда литературных источников позволяют сделать следующие обобщения.

- Большинство авторов не рассматривает понятие «конкурентоспособности предприятия» с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием, что не совсем точно с точки зрения экономической сущности.
- Конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия.
- Конкурентоспособность предприятия является динамическим показателем, изменения которого зависят как от внешних, так и от внутренних факторов.
- Конкурентоспособность предприятия является относительным показателем, причем базой для сравнения служат аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий-конкурентов либо идеальных (эталонных) предприятий.
- Конкурентоспособность продукции и предприятия являются взаимосвязанными понятиями. Хотя предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары или услуги, но конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых при определении конкурентоспособности товара.
- Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
- Конкурентоспособность предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

- Конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы по сравнению с конкурентными фирмами по степени удовлетворения потребности людей своими товарами и по эффективности производственной деятельности.
- Конкурентоспособность предприятия характеризует величину привлекательности данного предприятия для инвестора.
- Социальная среда оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия.
- Экологическая среда оказывает влияние на конкурентоспособность предприятия.

На основе проведенного анализа возможных подходов к определению экономической сущности данных понятий было предложено авторское определение. Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия). Это достигается на основе внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентоспособной продукции.

Для случая, когда вопросы конкурентоспособности выпускаемой продукции стоят не настолько остро (например, в энергетической отрасли), конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия противостоять внешним воздействиям, добиваясь лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями [1].

В понятие же управление конкурентоспособностью предприятия, по нашему мнению, следует вкладывать следующий экономический смысл: управление конкурентоспособностью предприятия – целенаправленная деятельность по формированию ряда управленческих решений, направленных на противостояние всевозможным внешним воздействиям с целью достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.

Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия

В целом можно выделить несколько характерных видов управления конкурентоспособностью предприятия: производственно-экономическое управление, организационно-экономическое управление и финансово-экономическое управление [2]. Рассмотрим подробнее задачи этих видов управления конкурентоспособностью предприятия:

К основным задачам производственно-экономического управления конкурентоспособностью предприятия следует отнести:

- управление развитием производства, заключающееся во внедрении в ассортимент выпускаемой продукции новых, более совершенных изделий, повышении их качественных и потребительских характеристик, в реализации более совершенных технологий изготовления продукции (гибких перестраиваемых технологий, рациональной автоматизации, механизации, модернизации производства);
- обеспечение более эффективного использования оборудования, имеющихся производственных площадей;
- реализацию энергосберегающих мероприятий;
- обеспечение повышения производительности труда основного и вспомогательного персонала;
- снижение всех видов производственных издержек;
- планирование, учет и нормирование основных операций и хода производства всей номенклатуры выпускаемой промежуточной и конечной продукции;
- управление технологической подготовкой производства продукции (его оперативно-технологическое регулирование);

- оперативно-диспетчерское регулирование всех материальных потоков и технологических операций по всем этапам производства сырья материалов, полуфабрикатов, комплектующих по всей линии обработки, включая процессы сборки, контроля, испытаний готовой продукции, ее выхода из производственных цехов на склад готовой продукции;
- систематический контроль технического состояния оборудования (диагностирование), обеспечение его технического обслуживания и ремонта, прогнозирование его технического состояния.

К основным задачам организационно-экономического управления конкурентоспособностью предприятия относятся:

- выбор формы организации управления производственными процессами;
- выбор и формирование структуры предприятия, его организационно-экономической структуры управления;
- определение отношений и связей между структурными элементами предприятия и их взаимодействия;
- определение функций каждого элемента структуры, необходимых для организации и поддержания нормальной деятельности предприятия;
- распределение функций управления за подразделениями предприятия и сотрудниками управления;
- обеспечение необходимой координации и согласованности действий подразделений предприятий;
- регламентация должностных обязанностей персонала;
- подбор, расстановка, обучение и ротация кадров;
- контроль и оценка качества, а также эффективности функционирования подсистем управления предприятием и его подразделениями;
- формирование механизма отношений с другими организациями, поставщиками сырья, материалов, комплектующих, потребителями продукции, источниками сырья, материалов, финансирования;
- планирование мероприятий по маркетингу, рекламе и другим мер для продвижения продукции к потребителю;
- планирование мероприятий, включающее важнейшие задачи предприятия на предстоящий период, которые должны быть решены предприятием, отдельными цехами и службами, с указанием ответственных исполнителей этих мероприятий по отдельным видам работ;
- обоснование источников финансирования для внедрения организационно-технических мероприятий (фонд развития производства, кредиты банков, фонд освоения новой техники, привлечение средств путем выпуска акций и др.);
- разработка мероприятий по экономическому стимулированию персонала предприятия;
- реализация организационных мероприятий, связанных с энергосбережением;
- организация на предприятии эффективной системы повышения качества продукции, увеличения производительности труда, снижения себестоимости продукции.

Основными задачами финансово-экономического управления конкурентоспособностью являются:

- повышение конкурентоспособности продукции;
- повышение конкурентоспособности предприятия;
- обоснование эффективности энергосберегающих мероприятий;
- выявление внутренних количественных взаимосвязей основных экономических элементов данного предприятия (объема выпуска продукции, переменных и посто-

- янных затрат, цены, прибыли) по каждому выпускаемому продукту и определение их влияния на обеспечение безубыточности, прибыльности предприятия, самоокупаемости и самофинансирования производства;
- обоснование целесообразного соотношения постоянных и переменных затрат в себестоимости каждого вида номенклатуры выпускаемой продукции, объема ее выпуска и цен, при которых достигается безубыточность и необходимая прибыльность их производства и сбыта;
 - обоснование условий выпуска продукции (объема продукции, затрат, цены), при которых достигается безубыточность и необходимая прибыльность производства каждого вида номенклатуры продукции;
 - обоснование сбалансирования объемов выпуска продукции различной номенклатуры, обеспечивающей наибольшую экономическую эффективность функционирования предприятия;
 - выбор наиболее рациональной по критерию экономической эффективности технологии производства продукции;
 - обоснование наиболее выгодной для предприятия кооперации и специализации производства продукции;
 - выбор наиболее целесообразного варианта оснащения предприятия машинами и оборудованием;
 - подготовка и обоснование решений по ассортименту и объему выпуска продукции с учетом имеющихся ограничений на материальные, финансовые, трудовые ресурсы, объема реализации продукции, располагаемых мощностей предприятия;
 - обоснование эффективности инвестиционных проектов по реконструкции предприятия, модернизации оборудования и обновлению выпускаемой продукции;
 - обоснование ценообразования выпускаемой продукции;
 - выявление и количественное обоснование имеющихся резервов для повышения экономической эффективности производственной деятельности предприятия;
 - разработка и экономическое обоснование путей оптимизации качества продукции;
 - систематический анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия, определение показателей рентабельности производства и оборачиваемости капитала;
 - анализ трудоемкости каждого вида номенклатуры продукции и производительности труда, разработка предложений по снижению трудоемкости;
 - анализ использования материальных ресурсов, разработка предложений по снижению материалоемкости, энергоемкости выпускаемой продукции, снижению затрат на материальные ресурсы;
 - разработка плана развития предприятия (капитальных вложений, внедрения новой техники и технического развития);
 - планирование распределения прибыли по фондам накопления и потребления;
 - технико-экономическое обоснование и разработка перспективных и текущих планов производственной и финансовой деятельности предприятия;
 - организация перспективного, среднесрочного и текущего планирования хозяйственной деятельности;
 - организация перспективного, среднесрочного и текущего финансового планирования;
 - организация учета и контроля экономической и производственной деятельности по видам продукции и предприятию в целом;

- разработка предложений по корректировке существующих и созданию новых нормативов по материальным, финансовым и трудовым затратам на изготовление единицы производимой продукции.

Принятие решений по управлению конкурентоспособностью предприятия происходит в разных ситуациях, которые могут различаться положением лица, принимающего решение, областью его ответственности, его возможностями влиять на ресурсы, менять или корректировать цели. Тем не менее, данный процесс должен быть подчинен определенной последовательности подготовки и принятия решений, выполнение которой обеспечивает эффективность управления. Сформулируем эту последовательность.

1. Проводится анализ хозяйственного механизма функционирования предприятия в целом для выяснения узких мест в его деятельности.
2. Проводятся анализ и оценка целей предприятия, возможностей их сохранения, необходимости их корректировки.
3. В рамках рассматриваемых вариантов целей предприятия производится причинно-следственный анализ возможностей разрешения проблем предприятия при установленных ограничениях на имеющиеся ресурсы.
4. На основе выбранной для предприятия цели формируются задачи для различных направлений хозяйственной деятельности.
5. Подразделения управления предприятия и производственные подразделения разрабатывают комплекс мероприятий для решения поставленных для них задач, определяют возможности наиболее эффективного использования оборудования, производственного персонала, выделенных ресурсов.
6. С учетом поставленных руководством предприятия целей, задач служб и подразделений предприятия разрабатывается план предприятия на рассматриваемый период или проводится корректировка разработанного плана, организуется выполнение утвержденного плана.
7. Организуется систематический контроль за ходом выполнения плана, определение возникающих отклонений от плановых показателей, оценка причин и возможностей устранения этих отклонений.

С учетом основных принципов и обозначенных выше задач можно сформулировать основные требования, предъявляемые к системе управления конкурентоспособностью предприятия:

- полнота и достоверность полученной управленческой информации;
- своевременность и оперативность принятия управленческого воздействия;
- проведение аналитической работы, направленной на определение экономической эффективности различных видов деятельности предприятия;
- полная автоматизация всех видов учета.

Переходя к рассмотрению управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, следует отметить отсутствие единого мнения ученых по определению экономической сущности данного понятия. С учетом вышеизложенного, а также на основе проведенного анализа предлагается следующее определение: управленческое решение – это результат аналитической работы (прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования при выборе альтернатив и т.д.), целью которой является формирование стратегии и тактики экономического развития предприятия для достижения высокого уровня конкурентоспособности.

В современных, динамично развивающихся рыночных условиях степень неопределенности экономического поведения предприятия достаточно высока. В связи с этим большое значение приобретают методы обоснования и анализа принимаемых управленческих решений, направленные на повышение конкурентоспособности, при этом оцениваются возможные ситуации и предлагается несколько альтернативных вариан-

тов. На рисунке представлена схема обоснования управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятия.



Рисунок. Схема процесса обоснования управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия

Заключение

В рамках статьи предложено авторское определение понятия «управление конкурентоспособностью предприятия». Уточнены основные задачи, принципы и требования, предъявляемые к системе управления конкурентоспособностью предприятия. Предложено авторское определение понятия «управленческое решение», а также схема процесса обоснования управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

Литература

1. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2.
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник / 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2001.

Мансуров Руслан Евгеньевич

– Институт экономики управления и права (ИЭУП) (г. Казань), кандидат экономических наук, доцент, зам. директора, Russell_1@mail.ru