

УДК 658.562

DOI: 10.12737/article_58f9c4d96c8e93.51723708

А.И. Демиденко, И.А. Демиденко

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В статье рассматривается системный подход к модернизации процесса управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Модернизация с использованием конкурентных преимуществ позволяет предприятию обеспечивать

рост конкурентоспособности на основе принимаемых стратегических решений.

Ключевые слова: системный подход, модернизация, устойчивое функционирование, управление конкурентоспособностью, предприятие, анализ систем управления, производственный процесс.

A.I. Demidenko, I.A. Demidenko

CONTROL SYSTEM MODERNIZATION OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS WITH THE USE OF COMPETITIVE ADVANTAGES

Article is devoted to application methodology research of system approach to modernization of management process of competitiveness of the industrial enterprise.

The research is important today because the methodology of control system modernization of industrial enterprise competitiveness corresponds to priority scientific directions providing efficiency increase of enterprise functioning.

Scientific novelty, methods originality of the research task solution are connected with steady functioning of production and economic system which is provided by effective business planning and is implemented by means of identification of sufficient resources criterion. In case of resources shortage, the analysis of internal reserves of the enterprise and elimination of resources shortage is carried out if it isn't

possible to eliminate shortage, then the issue of replacement is resolved.

The main results of research, the theoretical and practical importance are that low degree of market dynamics predictability of the market and emerging situations having strategic character are vitally important for the enterprises. In these conditions the great importance is attached to the ideas and technologies of development management actively implementing into practice of enterprise management. At the same time the practical importance of such control system modernization of competitiveness has great importance and especially for providing the management of the enterprise with strategic analysis technique.

Keywords: system approach, modernization, steady functioning, competitiveness management, enterprise, analysis of control systems, production.

Введение

В российской экономике кризисные ситуации характерное явление, на которое предприятиям приходится реагировать. Последние несколько лет в жизни российских предприятий явились трудными по многим аспектам: трудно прогнозируемая динамика рынка, новые директивные решения и законодательные акты, сокращающиеся внутренние ресурсы, рост агрессивности внешней среды в сфере её экономики и финансов. Появляющиеся ситуации являются для предприятий жизненно важными, т.е. имеют стратегический характер. В этих условиях большое значение отводится идеям и технологиям управления развитием, продвигающимся в прак-

тику управления предприятиями. Системы стратегического управления при этом имеют решающее значение в налаживании и особенно оснащённости руководства предприятия методикой проведения стратегического анализа.

Стратегические решения

Имеют широкую область применения: определение направлений деятельности, выбор приоритета ресурсов, установление стратегических партнёров, выбор организационной формы стратегического партнёрства, установление направлений роста потенциала, реализация возможностей, предоставляемых сильными сторонами предприятия и внешней средой, сни-

жение отрицательных последствий слабостей предприятия и угроз со стороны внешней среды, использование конкурентной и инновационной стратегии, антикризисное управление. Стратегический характер приобретает использование ресурсов, особенно людских.

На рис. 1 показана блок-схема управления коммерческим потенциалом фирмы. Весь процесс управления представлен тремя уровнями [1].

Первый уровень отражает состояние внешней и внутренней сред предприятия. И внешняя и внутренняя среда фирмы оказывают влияние на бизнес-планирование фирмы. Воздействовать напрямую на внешнюю среду невозможно, но при составлении бизнес-плана необходимо учитывать ее влияние.

Во внутренней среде выделяем три блока: трудовых, организационных и материальных ресурсов. Особое внимание следует уделить трудовому (человеческому) ресурсу как ведущей компоненте развития во всех трёх блоках.

Оказывая организационно-экономическое воздействие на эти три блока можно управлять всей производственно-хозяйственной системой предприятия.

Компоненты первого уровня позволяют наиболее оперативно и точно регулировать производственные процессы.

Устойчивое функционирование производственно-хозяйственной системы обеспечивается эффективным бизнес-планированием, которое реализуется с помощью выявления достаточности имеющихся ресурсов. В случае нехватки ресурсов проводится анализ внутренних резервов предприятия и ликвидация недостачи в составляющих ресурсах, если устранить недостачу не удастся, то решается вопрос о замене.

Планирование бизнес-процессов позволяет систематизировать и тщательно анализировать результаты предыдущих этапов, учесть собственные резервы предприятия и неблагоприятное воздействие внешней среды. Следует отметить, что бизнес-планирование – это последняя стадия, на которой можно активно влиять на

коммерческий потенциал фирмы, поэтому этот этап наиболее важен и решения, принятые здесь носят жизненно важный, т.е. стратегический характер для предприятия.

Второй уровень управления – уровень производственных процессов отражает реализацию принятых решений. На этом уровне осуществляется адаптация плана к конкретным условиям.

Производственные процессы представлены в виде четырех блоков: НИОКР, Производство, Реализация, Сервис. Предприятие не обязательно должно заниматься всеми видами деятельности: существуют фирмы, специализирующиеся на НИОКР или на сбыте готовой продукции. Как правило, всеми видами производственной деятельности занимаются лишь крупные холдинги.

Третий, конечный уровень представляет собой результат реализации предыдущих уровней: (продукты работы, услуги). На этом этапе необходимо проанализировать, что получилось на выходе системы управления и в соответствии с этим внести коррективы в бизнес-план фирмы. Таким образом, система замыкается изнутри, что позволяет многократно повторять весь производственный процесс.

Объективно определить положение предприятия на рынке, его конкурентные преимущества и слабые стороны производственной деятельности позволит высокая степень подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости предприятия в постоянно меняющейся рыночной среде.

Определение и оценка сил воздействия динамичной внешней среды на деятельность предприятия при изменении трудно предсказуемого поведения конкурентов, означает, изучать, анализировать и оценивать эти особенности [2]:

– оценить степень адаптации к воздействию внешних и внутренних факторов динамичной рыночной среды;

– определить конкурентные преимущества и недостатки перед своими конкурентами;

– оценить количественный уровень своей конкурентоспособности;

– разработать комплексный план тех-

нико-экономических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности;

– разработать альтернативные сценарии развития рыночной среды, и стратегии развития предприятия в этой среде.

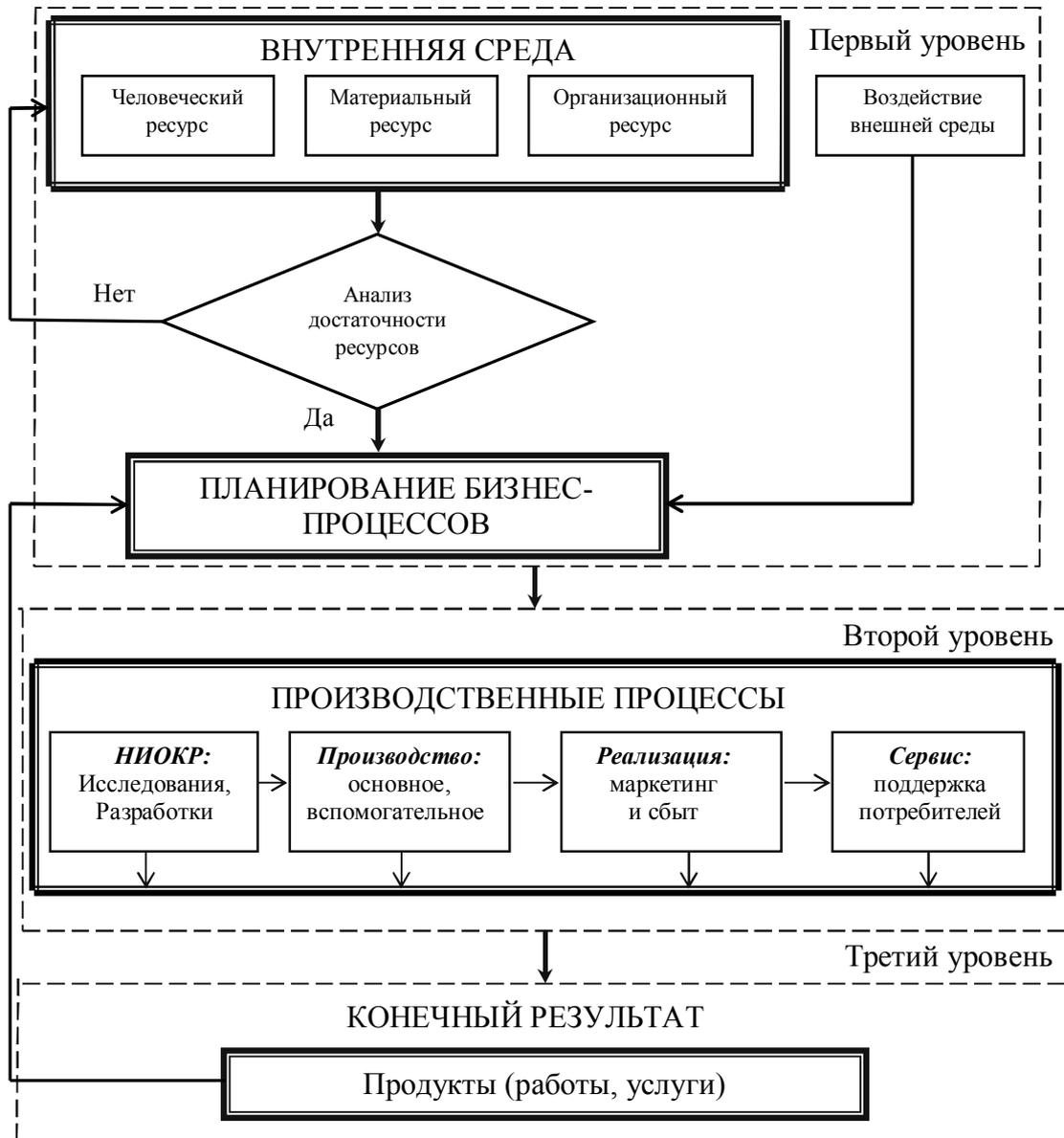


Рис. 1. Компоненты производственно-хозяйственной системы фирмы

Анализ, оценка и прогнозирование критерия конкурентоспособности предприятия в условиях рыночных отношений становится объективной необходимостью, и связано с показателями устойчивости и выживаемости предприятия. Как известно в современной конкурентной борьбе выигрывает тот, кто при всей масштабности, динамизме и остроте анализирует и повышает свои конкурентные позиции.

Деление на четыре группы вопросов, вокруг которых формируется структура системы конкурентного наблюдения по-

зволяет, изучив позиции и возможности предприятий-конкурентов ответить:

1. Каковы основные цели конкурентов?
2. Каковы направления реализации текущих стратегий для достижения этих целей?
3. Какие средства требуются для реализации конкурентами своих стратегий?
4. Как выглядят планы-прогнозы будущих стратегий конкурентов?

Исходными данными для прогнози-

рования будущих стратегий являются ответы на первых трех групп вопросов. Вся совокупность сведений по четырем группам и их анализ дает полную картину действий конкурентов.

Следует констатировать, что речь идет о технологии сбора и анализа информации о потенциале предприятий-конкурентов и уровне его использования. Потенциал включает составляющие: производственную, организационную, лоббистскую, научную, техническую, кадровую, маркетинговую экономическую, финансовую.

Эффективность деятельности на рынке предприятий-конкурентов и завоевание ими сильных позиций, требующих выделения и изучения, следующих основных факторов [2].

1. Образ предприятия.
2. Концепция базового продукта предприятия.
3. Уровень соответствия качества продуктов, мировому уровню (обычно определяется опросом, сравнительными тестами или расчетом).
4. Уровень модернизации производственной деятельности предприятия (видов бизнеса), расширение номенклатуры продуктов.
5. Сумма рыночных долей главных видов бизнеса.
6. Возможности разработки новых продуктов (бюджет НИОКР, число сотрудников, эффективность НИОКР).
7. Объемы выпуска и увеличения выпуска новых продуктов.
8. Положение финансово-экономической устойчивости.
9. Финансы собственные и заемные.
10. Рыночная цена (скидки или наценки).
11. Маркетинговые исследования (их частота и бюджеты).
12. Предпродажная подготовка свидетельствует о способности предприятий привлекать и удерживать потребителей.
13. Эффективные каналы товародвижения.
14. Уровень симулирования сбыта.

15. Уровень развития рекламной деятельности.

16. Послепродажное обслуживание.

17. Отношения с государственной и муниципальной властями, прессой, населением и общественными организациями.

Все важнейшие направления исследования деятельности предприятий-конкурентов представлены в этом перечне факторов. Перечень можно дополнять и детализировать.

Выбор эффективных стратегий на основе результатов исследования аспектов деятельности конкурентов помогает определить, с кем можно конкурировать и с кем не стоит.

Теоретические положения, математические модели, позволяют своевременно вмешиваться в процесс и целенаправленно управлять конкурентоспособностью, а также оценивать на основе анализа уровень систем управления конкурентоспособностью предприятия, используемых в практике управления [3].

Математическое моделирование может служить инструментарием для определения показателя конкурентоспособности, применение которого, позволяет выявить особенности функционирования предприятия. Модель позволяет получить качественный и надежный прогноз, так как все взаимосвязи переменных могут быть оценены количественно.

Определяющие рыночные позиции, внутренние конкурентные преимущества, хозяйствующего субъекта, можно сгруппировать по наиболее значимым направлениям:

- *уровень конкурентоспособности товара;*
- *важнейшие финансовые показатели;*
- *уровень эффективности маркетинговой деятельности;*
- *профиль предприятия;*
- *уровень эффективности менеджмента;*
- *уровень развития предприятия.*

Итоговую количественную оценку факторов внутренних конкурентных пре-

имущества предприятия можно представить в следующем виде [3].

1. **Конкурентоспособность продукта** формируется взаимосвязанными показателями – цена и качество. Известно, что набор свойств определяет его качество, а затраты у потребителя являются показателем экономичности изделия. Следовательно, в эксплуатации затраты являются показателями качества изделия и обычно не выделяются в отдельную группу. Качество сервиса не существует в отрыве от товара, так как оно не является свойством объекта, поэтому качество сервиса можно включить в состав показателей качества изделия. Сервис и эксплуатация изделия взаимосвязаны, поэтому, конкурентоспособность продукта – интегральный показатель нулевого уровня и определяется двумя комплексными показателями качеством и ценой.

Цена является хорошо изученным показателем, однако с показателем качества значительно сложнее. В настоящее время существует множество определений качества, но общепринятого нет. На практике термин «качество» означает способность реализуемого продукта удовлетворять потребности покупателей, следовательно, эту оценку и можно было бы называть «качество».

2. **Финансовые показатели.** К ним относятся показатели деловой активности уровня продаж, рентабельности, отражающие эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия с точки зрения отдачи на вложенный капитал.

3. **Эффективность маркетинговой деятельности.** Это степень использования инструментов маркетинга в совокупности со средствами и возможностями предприятия. Так, анализируя различные определения и формулировки наиболее точно определяется эффективность маркетинговой деятельности.

Эта характеристика в стоимостной форме может быть определена отношением коммерческих результатов и затрат на маркетинговую деятельность. Учетные данные по валовым доходу и затратам представляет собой информацию, содер-

жащуюся в финансово-бухгалтерской отчетности предприятия, поэтому получение такой информации не вызывает особых затруднений. Сбор других данных о затратах на маркетинг осуществить сложнее, необходим расчет потому что, в бухгалтерском учете отсутствует информация о затратах на рекламу, типографских расходах и других.

4. **Образ предприятия.** Успешный образ компании есть «совокупность трех элементов: качества товара, четкой идентичности и добавленной стоимости». Сложность представления потребительского поведения связана с тем, что товар приобретается ради удовлетворения конкретных потребностей, возникающих у покупателей, а не ради продукта самого по себе. Анализ заявок на приобретение продукции, на основе которого устанавливается доля повторных обращений клиентов к товаропроизводителю, может быть удобной процедурой, обеспечивающей достаточную объективность количественной оценки образа организации.

5. **Эффективный менеджмент.** Под эффективным менеджментом понимается его качество, обеспечивающее предприятию достижение намеченных целей. Количественная оценка эффективного менеджмента определяется как отношение результата к необходимым для этого затратам. Критериями оценки эффективного менеджмента являются количественные показатели, которые характеризуют эффективность организации бизнес-процессов предприятия: качество, технологии, производство.

6. **Показатели развития.** Характеристика инновационных процессов предприятия, система управления персоналом, социальное развитие предприятия. К данным показателям относят показатели, обеспечивающие возможность удержания и повышения завоеванных конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентоспособности предприятия строится на расчете интегрального показателя конкурентоспособности предприятия. При увеличении количества показателей трудоемкость оценки возрастает, а объективность возрастает не-

существенно, поэтому в состав оценочных показателей целесообразно включать только те, которые с точки зрения потребителя обладают наибольшим весом.

Показатели группируются. Все показатели внутри одной группы могут быть приняты равноценными. Групповые комплексные показатели целесообразно взвешивать. Следует констатировать, что сегодня нет объективной методики определения значений коэффициентов весомости показателей. Такие методы, как методы предельных и номинальных значений, параметрических регрессионных зависимостей, эквивалентных соотношений, экспертный метод, имеют существенные недостатки и граничные области применения.

Заключение

Следует отметить, что практика принятия соответствующих сложившейся об-

становке решений требует своевременного проведения стратегического анализа деятельности предприятия. Современная организация планирования и управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, основанная на использовании метода анализа конкурентоспособности, позволяет повысить адаптивность, обеспечить конкурентные преимущества и другие результаты производственно-хозяйственной деятельности, а также обеспечить повышение его устойчивости, гибкости и выживаемости, как на внутренних, так и на внешних рынках. Повышение конкурентоспособности предприятия должно быть основано на ключевых факторах, так называемых конкурентных преимуществах, воздействующих на отношение покупателей к предприятию и его продукции и в результате на изменение доли предприятия в продажах на исследуемых рынках.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Демиденко, А.А. Интеграционные структуры инновационного и технологического развития хозяйствующих субъектов / А.А. Демиденко, И.А. Демиденко, А.И. Демиденко // Сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции (в рамках Международной специализированной выставки «Станкостроение – 2013») «Инновационная политика предприятий». – М.: РУДН, 2013 – С. 112-123.
1. Demidenko, A.A. Integration structures of innovative and technological development of economic entities / A.A. Demidenko, I.A. Demidenko, A.I. Demidenko // Proceedings of the III International Scientific Practical conference (within the International Specialized Exhibition "Machine-tool Construction — 2013") "Innovative policy of the enterprises". – М.: RUDN, 2013. – P. 112-123.
2. Демиденко, И.А. Концепция системы управления конкурентоспособностью предприятий региона / И.А. Демиденко, А.И. Демиденко // Материалы II Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, магистров и студентов факультета экономики и управления «Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении». - Брянск, БГТУ, 2015. С. 125-128.
2. Demidenko, I.A. Control system concept of enterprise competitiveness in the region / I.A. Demidenko, A.I. Demidenko // Materials of the II International Science-Pract. Conf. of the academic staff, masters and students of Economics and Management faculty "Actual problems of socio-humanitarian research in economy and management". - Bryansk, BSTU, 2015.- P. 125-128.
3. Демиденко, И.А. Управление конкурентоспособностью предприятий региона/ И.А. Демиденко, А.И. Демиденко // III Международная научно-практическая конференция «Инновационно-промышленный потенциал развития экономики регионов». - Брянск, БГТУ, 2016. - С. 310-313.
3. Demidenko, I.A. Management of enterprise competitiveness of the region / I.A. Demidenko, A.I. Demidenko // the III International Scientific Practical conference "Innovative and Industrial Potential of Economy Development of Regions". - Bryansk, BSTU, 2016. - P. 310-313.

Статья поступила в редколлегию 06.07.2016.

*Рецензент: д-р экон. наук, профессор,
зав кафедрой «Экономика, менеджмент
и социально-гуманитарные дисциплины»*

*Брянского филиала Финансового университета при Правительстве РФ
Ожерельева Марина Викторовна*

Сведения об авторах:

Демиденко Александр Игоревич
канд. техн. наук, доцент
кафедры «Экономика, организация
производства, управление»
Брянского государственного
технического университета,
тел: (4832) 58-82-25,
E-mail: feu@tu-bryansk.ru

Демиденко Игорь Александрович
канд. техн. наук, доцент
кафедры «Экономика, организация
производства, управление»
Брянского государственного
технического университета,
тел: (4832) 58-82-25,
E-mail: copu1@tu-bryansk.ru

Demidenko Alexander Igorevich
Can. Eng., Assistant Prof.
of the Dep. "Economics, Organization
of Production, Running the Enterprise"
Bryansk State Technical University

Demidenko Igor Aleksandrovich
Can. Eng., Assistant Prof.
of the Dep. "Economics, Organization
of Production, Running the Enterprise"
Bryansk State Technical University