

УДК 338.4

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯА.В. Тимошенко,  
О.Н. ХомяченкоИНСТИТУТ РЕГИОНАЛЬНЫХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

В статье рассматривается организационная составляющая процесса управления конкурентоспособностью предприятия в рыночных условиях. Определены субъект, объект, цели и управляющие воздействия в системе управления конкурентоспособностью предприятия, критерии эффективности данной системы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конкурентные преимущества, стратегическое планирование, системный подход, нормативы, прогноз, критерии оценки, мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Для того чтобы охарактеризовать организационную составляющую процесса управления конкурентоспособностью предприятия, необходимо, подчеркнуть, что управление конкурентоспособностью является одной из основных составляющих стратегического планирования на предприятии.

С точки зрения организации этого процесса важно определить, что в системе управления является субъектом управления, объектом управления, методами воздействия для вывода системы в состояние, отвечающее поставленным целям развития.

Функционирование предприятия в условиях плановой экономики не ставило перед ним задачу обеспечения конкурентоспособности, как необходимого условия выживания. В настоящее время в условиях возрастающей конкуренции на рынках сбыта и высокого уровня неопределенности внешней среды, стратегическое планирование и управление на предприятиях становится жизненной необходимостью. В рыночных условиях хозяйствования только постоянная работа над сохранением и усилением своих конкурентных преимуществ может обеспечить достижение текущих и перспективных целей развития. Таким образом, предприятие, как экономическая система

ORGANIZATIONAL ASPECTS  
OF STRATEGIC MANAGEMENT  
OF COMPETITIVENESS  
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

A.V. Tymoshenko, O. N. Homyachenko

In article the organizational component of process of management of competitiveness of the enterprise in market conditions is considered. The subject, object, the purposes and the operating influences in a control system of competitiveness of the enterprise, criterion of efficiency of this system are defined.

**KEYWORDS:** competitive advantages, strategic planning, system approach, standards, forecast, criteria of an assessment, action for competitiveness increase.

в части обеспечения его конкурентоспособности (а точнее, его конкурентных преимуществ в различных сферах) является объектом в рассматриваемой системе управления. Субъектом управления является тот, кто оказывает управленческое воздействие для достижения системой поставленной цели. В ходе стратегического планирования деятельности предприятия управленческое воздействие оказывают как высшие руководители организации, если речь идет о стадии целеполагания, так и специально созданные структуры, для осуществления текущей деятельности в рамках разработки и реализации стратегии развития предприятия, и руководители крупных подразделений предприятия, в зависимости от его структуры.

Для любой системы управления основой ее создания и функционирования является цель (дерево целей) развития системы.

В рамках так называемой новой экономики главным предметом управления служат не методы изготовления продукции, а методы управления процессами, направленными на достижение целей системы, а именно создание конкурентоспособной продукции [6]. При этом, конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием

по сравнению с понятием конкурентоспособности продукции. Эти понятия совпадают на оперативном уровне управления. На тактическом уровне конкурентоспособность характеризуется общим состоянием предприятия, а критерием в данном случае служит система показателей, характеризующих состояние предприятия.

Конкурентоспособность на стратегическом уровне управления характеризуется, прежде всего, инвестиционной привлекательностью предприятия. Критериями при этом может служить стоимость предприятия и объем привлекаемых инвестиций.

Исходя из этого, в рамках системы управления конкурентоспособностью предприятия целью развития можно считать достижение предприятием в определенные сроки заданных финансовых и экономических показателей развития.

Принято выделять следующие основные функции предприятия – производственную, коммерческую и финансовую. В рамках управления конкурентоспособностью необходимо добиться, чтобы предприятие, учитывая изменения внешних условий функционирования, могло эффективно выполнять свои основные и дополнительные функции за счет имеющегося производственного и организационного потенциала, сформированных конкурентных преимуществ.

Задающим условием формирования эффективной системы управления конкурентоспособностью предприятия является необходимость согласования противоречивых интересов потребителей выпускаемой продукции, акционеров, потенциальных инвесторов, конкурентов, экологов и т.д.

Решение этой многоаспектной задачи возможно только на основе комплексного и системного подхода. Суть комплексного подхода заключается в применении в ходе управления конкурентоспособностью методов стратегического маркетинга и менеджмента, управления инновационной деятельностью и качеством, организационного развития, привлечением инвестиций. При этом стратегический маркетинг и менеджмент являются как бы началом борьбы за конкурентоспособность и эффективность организации. Стратегический менеджмент определяется как методология обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений при разработке стратегии организации (фирмы, предприятия). Основной целью стратегического менеджмента является достижение оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности товаров и организации в целом [6]. Важно отметить, что на стадии стратегического маркетинга ориентиром являются нормативные показатели. Так, например, разрабатывается норматив эффективности использования ресурсов. За базу принимаются показатели по приоритетным конкурентам и анализируемой организации, а также тенденции их развития. Нормативы конкурентоспособности орга-

низации принимаются за основу на последующем этапе детальной проработки стратегии организации [4].

Системный подход — методология исследования объектов как систем, в рамках которого анализируется внешнее окружение (включающее вход, выход системы, ее связь с внешней средой, обратную связь) и внутренняя структура (совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы).

В случае с управлением конкурентоспособностью факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние (уровень экономического развития страны и региона; амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика; состояние рынка труда; система стандартизации и сертификации и т.д.) и внутренние (состояние стратегического управления; имидж предприятия на рынке, его производственная и организационная структура; инвестиционная привлекательность предприятия и т.д.).

Таким образом, сочетание комплексного и системного подходов – методологическая и методическая основа построения системы управления конкурентоспособностью предприятия.

В настоящее время сложился большой набор подходов, школ и концепций разработки и реализации принципов стратегического планирования. Для каждого предприятия должен быть подобран и реализован набор методов и инструментов, учитывающих его особенности функционирования и специфику, прежде всего отраслевую, во многом определяющую условия создания конкурентных преимуществ, методики формирования сценариев модернизации и т.д.

В то же время, с организационной точки зрения принято выделять следующие общие этапы и виды работ по формированию стратегического плана, включающего стратегию конкурентных преимуществ:

- стратегический анализ деятельности предприятия, его преимуществ и недостатков в предыдущие плановые периоды;
- прогноз конкурентных преимуществ предприятия с учетом современных тенденций развития отрасли, уровня инновационности применяемых технологий, темпов развития т.д. (целесообразно для повышения достоверности использовать несколько методов и подходов к оценке перспектив развития);
- формирование стратегической концепции развития на основе анализа нескольких сценариев развития, обоснование стратегических целей и бизнес-задач развития предприятия;
- выделение критериев оценки конкурентоспособности по направлениям, формирование базы данных для осуществления расчетов;
- разработка мероприятий по выбранным направлениям повышения конкурентоспособности, их

- расчет необходимых ресурсов и затрат, выбор приоритетных мероприятий, обеспечивающих наиболее значимые результаты повышения конкурентных преимуществ предприятия в меньшие сроки, разработка по наиболее масштабным из них целевых программ.
- формирование и утверждение плана повышения конкурентоспособности предприятия, включение его в план коммерческой деятельности и в систему показателей сводного плана предприятия.

Процесс управления конкурентоспособностью предприятия предполагает организацию и систематическое проведение исследования рынка, состояния и активности конкурентов; характеристик внешней среды; ресурсного обеспечения; взаимодействия с партнерами и др. Такой подход обеспечит возможность своевременной трансформации конкурентных преимуществ, на основе изменения запросов потребителей, ситуации в экономике и других значимых изменений во внешнем окружении предприятия и его внутреннем состоянии.

В зависимости от складывающейся ситуации и имеющихся возможностей предприятие может идти по пути точечного улучшения позиций на одном или нескольких направлениях повышения конкурентоспособности, не проводя принципиальных изменений. Или добиваться долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ на основе инновационной модели развития. Формирование таких сценарных вариантов развития конкурентных преимуществ является залогом выбора оптимальной модели развития предприятия как в каждый конкретный момент времени, так и на долгосрочную перспективу. План мероприятий по всестороннему совершенствованию деятельности предприятия должен корреспондироваться с бизнес-планом, текущими планами хозяйственной деятельности.

Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия принято дифференцировать по направлениям деятельности. В производственной сфере такими мероприятиями могут быть: развитие производства, расширение ассортимента выпускаемой продукции, улучшение ее качества и потребительских характеристик, оптимизация использования производственных площадей и оборудования, модернизация основных фондов, внедрение новых технологий, обеспечивающих снижение энергоемкости и материалоемкости и т.д. В финансовой сфере – создание аналитической основы принятия управленческих решений по созданию конкурентных преимуществ путем анализа хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия, определения показателей рентабельности производства и оборачиваемости капитала; учет и контроль экономической и

производственной деятельности по видам продукции и предприятию в целом; оценка эффективности инвестиционных проектов реконструкции предприятия, модернизации оборудования и обновлению выпускаемой продукции и т.д. В организационных вопросах важно использование на предприятии современных прогрессивных систем управления, оптимизация структуры самого предприятия, оптимизация связей между структурными элементами предприятия и с внешними структурами; получение оперативной и достоверной информации о тенденциях, динамике, основных конкурентах на рынке; проведение рекламных компаний; обеспечение узнаваемости брендов продукции; поддержание контактов руководителей предприятия в экономических, политических и общественных кругах.

Наличие широкого перечня возможных направлений повышения конкурентоспособности предприятия привело к применению такого подхода в управлении этим процессом, как выделение ключевых факторов успеха. Именно их принято брать за основу при построении стратегии повышения конкурентоспособности. Они меняются в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. Как правило, для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны. Принято выделять факторы, связанные с технологией; с производством; с распределением; с маркетингом; с квалификацией; с возможностями организации (первоклассные информационные системы; способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия; компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау»); другие типы ключевых факторов, такие как: благоприятный имидж и репутация; удобное расположение; доступ к финансовому капиталу; патентная защита и т.д. [1]. Наконец, это вопросы экологической чистоты производственных процессов. В том числе, участие предприятия в природоохранных мероприятиях и инициативах. Наиболее важно такое участие для предприятий, расположенных в Москве, где крайне высока и разнообразна антропогенная нагрузка на окружающую природную среду [2].

С точки зрения сроков реализации действий по оценке, планированию и корректировке мероприятий повышения конкурентоспособности предприятия, принято говорить об оценке конкурентных преимуществ предприятия в целом и конкурентоспособности конкретного товара, выпускаемого предприятием. Оценка конкурентных преимуществ должна осуществляться на этапе технико-экономического обоснования инновационных и инвестиционных проектов, с последующим мониторингом в ходе производства и логистики, и оценкой реакции рынка на конкретный товар на стадии реализации. Таким образом, политика создания и наращивания конкурентных преимуществ требует, чтобы аналитическая работа осуществлялась

в текущем режиме, а внесение корректировок – не реже одного раза в год, или в условиях резких изменений условий хозяйствования – по необходимости. Из этого следует, что важной характеристикой процесса разработки стратегии развития предприятия в целом и составляющей по развитию конкуренции, является его непрерывность, при общей привязке к срокам долгосрочного планирования.

В общем виде она может выглядеть следующим образом.

На начальном этапе собственники и высшее руководство определяют концепцию развития, разрабатывают общие принципы и цели развития компании, оцениваются возможности. В ряде исследований этот этап называется формированием стратегической логики [3]. Это зона ответственности совета директоров или генерального директора предприятия. Итоговый документ – концепция развития.

Для осуществления такого массива аналитических и исследовательских работ в структуре предприятия может быть выделено специальное подразделение, состоящее из руководителя, привлекаемых по необходимости консультантов и профессионалов, и основных исполнителей из числа сотрудников предприятия. На начальном этапе работ результатом деятельности сотрудников этого подразделения является пакет документов по организации деятельности по стратегическому планированию. Далее, созданная команда, при поддержке руководства, компетентных сотрудников в различных структурах предприятия осуществляет собственно разработку стратегии предприятия. Итог – отчеты с результатами анализа внешних и внутренних факторов, описание сценариев развития, утвержденная стратегия развития.

Учитывая принятые стратегические ориентиры для предприятия в целом, свои планы разрабатывают структурные подразделения предприятия. Ответственные за разработку стратегических направлений и программ развития подразделений – руководители каждого из них. Заключительным этапом логично считать контроль за реализацией стратегии. Он заканчивается соответствующим отчетом, отражающим степень отклонения от сделанных прогнозных оценок, определением степени выполнения стратегических планов предприятия в целом и отдельных подразделений, обоснованием внесения необходимых корректировок [3].

Плановая документация – это обоснование совокупности стратегических решений, выработанных в процессе стратегического планирования. Важно отметить, что качественная разработка плановой документации требует в достаточно сжатые сроки перерабатывать огромные информационные потоки и выработать оптимальные управленческие решения, что практически невозможно без применения современных методов автоматизации и управления производственными процессами [5].

Выполненные в ходе разработки стратегии исследования служат основой долгосрочных управленческих решений, которыми предприятие руководствуется в своей деятельности с целью получения устойчивых и доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Иванова И.В.** Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. Т. II. М.: РИОР, 2011.
2. **Зиядуллаев Н.С., Ростанец Д.В., Хазанова К.П.** Экологический мониторинг водных объектов «Большой Москвы»: возможные направления оптимизации затрат // Вестник РАЕН. Т. 13, № 2. С. 90–95.
3. **Магданов П.** Процесс стратегического планирования в корпорации. [http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/process\\_corporation.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/process_corporation.shtml).
4. Методы управления конкурентоспособностью предприятий. <http://topknowledge.ru/osnovmen/3987-metody-upravleniya-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya.html>.
5. Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 2 / Материалы Пятнадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 15–16 апреля 2014 г. / Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2014. 197 с.
6. **Фатхутдинов Р.А.** Стратегический менеджмент. Учебник. М.: Дело, 2005.

---

**Тимошенко Антон Владимирович,**  
аспирант Института региональных экономических исследований

☎ 119002, г. Москва, пер. Сивцев Вражек, д. 29/16,  
тел.: +7 (499) 241-60-95,  
e-mail: anton.timoshenko@gmail.com

**Хомяченко Оксана Николаевна,**  
к.э.н., начальник отдела региональных и муниципальных программ социально-экономического развития Института региональных экономических исследований,

☎ 119002, г. Москва, пер. Сивцев Вражек, д. 29/16,  
тел.: +7 (499) 241-60-95, e-mail: all787@yandex.ru