МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Белоусов

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством

Специализация: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность

Диссертация

на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2007

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение………………………………………………………………………..…3

Глава I Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия ……………………………………………………………………..11

1.1. Подходы к управлению (новые требования) и особенности управления предприятием в переходный период ..………………………………………..11

1.2. Роль и значение оценки и анализа конкурентоспособности предприятия …………………………………………………………………………………….18

1.3 Концепция повышения уровня конкурентоспособности предприятия…..27

Выводы к главе I ………………………………………………………..............38

Глава II Методы управления конкурентоспособностью предприятия …………………………………………………………………………………….39

2.1. Методические подходы к выбору направлений разработки методов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия ……………………..39

2.2. Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия………….54

2.3. Прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия ……..73

Выводы к главе II ……………………………………………………………….85

Глава IIIОрганизационное обеспечение управления конкурентоспособностью предприятия ……………………………………….…………………………….86

3.1. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью предприятия………………………………………………………………...……86

3.2. Методические рекомендации по организации работ по управлению конкурентоспособностью предприятия …………………………………..…105

3.3. Подготовка и принятие управленческих решений с учетом методов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия …………….…….121

Выводы к главе III ……………………………………………………………..139

Заключение …………………………………………………………………….140

Список использованных источников ………………………………….…....142

**ВВЕДЕНИЕ**

Происходящие в нашей стране сложные процессы реформирования экономических отношений и развитие новых рыночных условий хозяйствования требуют новых подходов к организации производственно-хозяйственной деятельности, принципов и методов управления производством.

В ходе экономических реформ промышленные предприятия России претерпели существенные изменения, как с точки зрения социально-экономической природы собственности, так и с точки зрения качественных и количественных характеристик своих производственных возможностей. Изменившаяся коренным образом внешняя среда потребовала навыков ведения хозяйственной деятельности в условиях конкуренции.

Развитие экономики России свидетельствует о том, что экономические реформы, направленные на обеспечение и поддержку перехода промышленных предприятий к рыночным условиям хозяйствования к настоящему времени пока не достигли ожидаемых результатов. Это подтверждается неустойчивостью основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий и крайне низкой конкурентоспособностью на внутренних и внешних рынках как самих предприятий и выпускаемой ими продукции, так и государства в целом. Одна из основных причин такого состояния отечественной экономики состоит в том, что процессы управления на большинстве промышленных предприятий продолжают испытывать на себе груз старых принципов управления, характерных для административно-командной экономики.

Вместе с тем, динамика развития рыночных отношений настоятельно требует:

ускорения рыночных реформ;

коренных изменений в организации управления предприятиями, т.е. скорейшего перехода к методам имманентно присущим рыночным отношениям;

применения современных рыночных технологий управления, учитывающих накопленный опыт странами с развитой рыночной экономикой с целью повышения устойчивости, гибкости и выживаемости предприятия в условиях рынка.

Опыт развитых в рыночном отношении стран, а также последние исследования ученых-экономистов пост советских государств, убедительно свидетельствуют о том, что теоретической и практической концепциями совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия с целью ее повышения в условиях возрастающей рыночной конкуренции является маркетинг.

Важнейшей функцией маркетинга на предприятии является определение воздействия рыночного окружения на эффективность его функционирования в условиях рыночных отношений. Для решения этой проблемы необходимо проводить исследования, чтобы определить, как предприятию с наименьшими затратами войти в рынок. Основой такого исследования является конкурентное сравнение субъектов рынка.

В условиях постоянно меняющихся рыночных ситуаций, расширения рыночных отношений и усиления конкурентной борьбы решение вопросов объективного определения положения предприятия на рынке, определения его конкурентных преимуществ и выявления слабых сторон производственной деятельности позволит обеспечить высокую степень подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости предприятия в рыночной среде.

В настоящее время в отечественной научной литературе большое внимание уделяется маркетинговым методам управления, позволяющим учесть влияние особенностей трудно предсказуемых рыночных факторов на деятельность предприятия и, тем самым, повысить его выживаемость в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Изучение, анализ и оценка этих особенностей, т.е. силы влияния динамичной внешней среды на деятельность предприятия, условий конкуренции и трудно предсказуемого поведения конкурентов, необходимо предприятию, прежде всего, для того чтобы:

определить степень своей адаптации к воздействию внешних и внутренних факторов рыночной среды;

выявить свои конкурентные преимущества и недостатки перед конкурентами;

оценить уровень своей конкурентоспособности;

разработать комплексы организационно-экономических, технических и технологических мероприятий направленных на ее повышение;

разработать различные сценарии развития рыночной среды и эффективные конкурентоспособные стратегии своего развития в этой среде.

Как известно, в условиях рыночных отношений критерием устойчивости и выживаемости предприятия в рыночной среде служит конкурентоспособность предприятия, анализ, оценка и прогнозирование которой становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции.

В рыночной экономике смогут функционировать только жизнестойкие предприятия, которые гибко маневрируют и используют новые механизмы в управлении. Одной из важных задач становится задача количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, а также, разработка мероприятий, позволяющих управлять ею.

Организация управления и планирования хозяйственной деятельности предприятия, основанная на базе анализа конкурентоспособности, позволяет повысить его адаптивность, конкурентные преимущества и результаты хозяйственной деятельности и, как следствие, повысить его устойчивость, гибкость и выживаемость, как на внутренних, так и на внешних рынках.

Степень изученности проблемы.

Теоретическим и практическим вопросам совершенствования маркетинговых методов оценки, анализа, прогнозирования, повышения конкурентоспособности предприятия и принятия на этой основе эффективного управленческого решения, формирующего оптимальную стратегию развития в условиях экономики переходного периода, посвящены исследования ряда зарубежных и отечественных учёных: М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, И. Ансоффа, Г. Саймона, И.Астахова, О. Виханский, Е. Горбашко, П. Завьялов, Н. Моисеева, А. Петров, И. Фаминский, Р. Фатхутдинов и др. Отдельные вопросы управления конкурентоспособностью рассматриваются в работах по региональному развитию, экономической безопасности, инвестиционной привлекательности, инновационной активности, формиро­ванию экономической и промышленной политики и т.д. (Л. Абалкин, С. Валдайцев, В. Воротилов, С. Глазьев, Б. Гринчель, А. Карлик, И.В. Липсиц, Б. Мильнер, А. Румянцев, И. Сигов, Р.М. Тихонов, Р.А. Фатхутдинов, Р. Шнипер, Ю. Яковец и др.). Ими внесён значительный вклад в разработку основополагающих проблем принятия оптимального управленческого решения и конкурентоспособности предприятия.

В то же время объем и направления проводимых исследований по проблемам конкурентоспособности национальной экономики как многоуровневой системы, организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятий в условиях нестабильной экономики, экологических аспектов конкурентоспособности явно недостаточны.

Уровень рыночной устойчивости предприятия формируется под непосредственным влиянием факторов его внешней и внутренней среды и определяет способность достижения предприятием целей своего развития в соответствии с имеющимся в наличии ресурсным обеспечением и требованиями рынка. Высокий уровень устойчивости предприятия определяет результативность реализации не только текущих заданий, но и долгосрочных программ развития, а также требует принципиально новых подходов к управлению конкурентоспособностью предприятия с целью ее повышения.

Формирование высокого уровня конкурентоспособности предприятия зависит не только от его потенциальных возможностей, условий реализации стратегических направлений развития и разрешения проблем оптимального использования ресурсного обеспечения, но и от использования эффективных концепций управления самой конкурентоспособностью. К настоящему времени, вопросам и особенностям управления конкурентоспособностью промышленного предприятия уделяется недостаточное внимание, как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Поэтому своевременным и необходимым является дальнейшее совершенствование принципов, форм и методов разработки новых научных подходов, моделей и практических рекомендаций относительно управления конкурентоспособностью предприятия с целью ее повышения и упрочения в конечном результате рыночных позиций предприятия. Это обуславливает актуальность темы диссертационной работы и ее практическую значимость для дальнейшего развития управления предприятием.

Цель и задачи исследования.

Целью диссертационной работы является теоретическое обоснование и разработка организационно-экономических методов управления конкурентоспособностью предприятия, направленных на повышение устойчивости функционирования промышленного предприятия в современных условиях рыночной конкуренции.

В соответствии с определенной целью были поставлены и решены следующие задачи.

1. Исследованы сущность и особенности управления предприятием в условиях трансформационной рыночной экономики.

2. Разработана концепция повышения конкурентоспособности предприятия с целью обеспечения устойчивости в условиях рыночной конкуренции.

3. Выделены особенности применения моделей, методов и подходов количественной оценки, анализа и прогнозирования конкурентоспособности промышленного предприятия и проведен их анализ.

4. Предложено применение экспертных методов при оценке уровня конкурентоспособности промышленного предприятия.

5. Предложены и обоснованы основные факторы конкурентоспособности предприятия, а также показатели для их измерения.

6. Разработана на основе экспертного подхода модель количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

7. Разработана модель оптимального распределения финансовых ресурсов предприятия, выделяемых на повышение его конкурентоспособности.

8. Разработан на основе экспертного подхода метод прогнозирования потенциальных возможностей предприятия как фактора конкурентоспособности предприятия в условиях воздействия внешней рыночной среды.

9. Предложены методы прогнозирования факторов конкурентоспособности предприятия на основе адаптационных моделей.

10. Разработаны методы подготовки и принятия управленческих решений на основе разработанных моделей и методов оценки, анализа и прогнозирования уровня конкурентоспособности промышленного предприятия.

Предметом исследования в данной диссертационной работе являются организационно-экономические методы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Объектом исследования в данной диссертационной работе являются процессы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Теоретическую и методическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых в вопросах совершенствования хозяйственного механизма и методов управления производством и предприятием.

В работе были использованы результаты авторских исследований в ОАО «ЗМЗ» (Заволжский машиностроительный завод», Нижегородская область) и ОАО «НМЗ» (Нижегородский машиностроительный завод, г. Нижний Новгород).

При выполнении работы были также использованы методы технико-экономического анализа, методы системного анализа, теории принятия решений, теории управления риском, экономико-математические методы, методы маркетинга и другие методы.

Научная новизна полученных результатов. Основной научный результат диссертации состоит в решении актуальной научно-практической задачи - разработки организационно-экономических методов управления конкурентоспособностью предприятия, направленных на ее повышение, а также в разработке методов подготовки и принятия управленческих решений, определяющих стратегии управления и развития предприятия на основе количественной оценки, анализа и прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятия.

При этом получены такие новые научные результаты:

концепция управления уровнем конкурентоспособности промышленного предприятия, в основе которой лежат методы и модели оценки, анализа, прогнозирования и регулирования конкурентоспособности предприятия, которая позволяет повысить уровень его экономический безопасности;

методы количественной оценки уровня конкурентоспособности, основанные на комплексном модельном подходе, реализация которых позволяет улучшить информационную поддержку управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия;

модель оптимального распределения финансовых ресурсов промышленного предприятия, учитывающую факторы конкурентоспособности, и позволяющую повысить обоснованность управленческих решений по более оптимальному использованию производственных ресурсов;

метод экспертного прогнозирования потенциальных возможностей предприятия, основанный на учете динамики и наличия критических явлений внешней среды, позволяющий учитывать влияние окружающей среды при управлении конкурентоспособностью;

организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия, основанный на использовании параллельно функционирующих программно-целевых блоков, позволяющий обеспечить его устойчивое развитие в условиях рынка.

Практическая ценность проведенных исследований состоит в том, что проведенные исследования и разработки дают возможность повысить уровень конкурентоспособности предприятия, что обеспечивает ему устойчивые рыночные позиции.

Универсальный характер разработанных методов подготовки и принятия управленческих решений повышения конкурентоспособности предполагает их использование на предприятиях различных отраслей промышленности.

Изложенные в диссертации разработки прошли практическую апробацию, они (опробованы) внедрены в ОАО «ЗМЗ» (Заволжский машиностроительный завод», Нижегородская область) и ОАО «НМЗ» (Нижегородский машиностроительный завод, г. Нижний Новгород) и имеют неплохие шансы быть внедренными на ряде машиностроительных предприятий Поволжья.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследований диссертационной работы, выводы и рекомендации докладывались и получили положительную оценку:

на ... международной научной конференции молодых ученых-экономистов «Проблемы обеспечения экономического роста» (23-24 марта 2002 г., г. Н. Новгород;

на … международной научно-практической конференции «Исследование и оптимизация экономических процессов «Оптимум-2003» (14-16 ноября 2003 г., г. Самара).

Практические результаты диссертации рассматривались на заседаниях научно-технических советов предприятий: ОАО «ЗМЗ» (Заволжский машиностроительный завод», Нижегородская область) и ОАО «НМЗ» (Нижегородский машиностроительный завод, г. Нижний Новгород).

.Публикации. По результатам выполненного исследования опубликовано … работ общим объёмом … п.л., из них лично автору принадлежит … п.л.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трёх разделов и заключения, изложенных на … страницах машинописного текста, содержащего … рисунков, … таблиц, список использованных источников из … наименований и … приложений.

# ГЛАВА I

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Подходы к управлению (новые требования) предприятием в переходный период

Современное состояние производственно-экономических отношений в России характеризуется большим количеством противоречий. Происходящие в нашей стране сложные процессы реформирования экономических отношений и развитие новых рыночных условий хозяйствования требуют новых подходов к организации производственно-хозяйственной деятельности, принципов и методов управления производством.

В условиях бывшей командно-административной системы вопросы управления решались централизованно, в результате чего принципы функционирования предприятий определялись установленными государством правилами и нормами. Планы, программы, постановления, фонды, лимиты, наряды, инструкции, государственные цены регламентировали экономическую среду, в которой вынуждены были действовать предприятия. В этой ситуации представлялось возможным прогнозировать объемы производства, продаж и дохода, а главное, при такой системе из экономических процессов исключались факторы случайности, возникающие, в частности, в условиях жесткой конъюнктуры рыночных отношений, приводящие к хозяйственным рискам и отрицательно влияющие на результат хозяйственной деятельности. Другими словами, в условиях прежней системы управления предприятия имели гарантированные заказы и гарантированные рынки сбыта. Однако, при этом, они автоматически лишались самостоятельности в вопросах планирования, прогнозирования и распределения, попадая тем самым в полную зависимость от государства.

Отрицание самостоятельности предприятия в вопросах управления и недооценка роли конкурентной борьбы - неотъемлемые черты бывшей централизованной системы хозяйствования. И, как следствие, проблемы рыночной экономики на долгие десятилетия были отодвинуты на второй план, как не соответствующие природе социализма. В условиях такой идеологии хозяйственные задачи предприятия и методы их решения всегда были однозначно определены государством, поэтому вектор управленческих решений сводился к обеспечению условий выполнения и контролю над выполнением директив, нормативов и плановых показателей, поступающих от министерств и ведомств. Длительное игнорирование специфики товарного производства и роли рынка в условиях планово-распределительной системы привело к тому, что в момент перехода к рыночной экономике многие руководители не имели практического опыта работы на принципах экономической самостоятельности.

В период перехода от командно-административной экономики к рыночной резко изменились отношения предприятий с государством, финансовой системой, поставщиками, потребителями и конкурентами. У субъектов рынка возникла необходимость самостоятельно решать стоящие перед ними проблемы и определять цели своего развития. Однако директивный стиль управления оставил в наследство экономике переходного периода неспособность руководителей правильно анализировать рыночную ситуацию, выявлять новые тенденции развития рынка и точно их прогнозировать. Это обстоятельство определяло в начале реформ и продолжает определять в настоящее время ошибочность большей части управленческих решений на предприятиях и, как следствие, глубину и продолжительность кризисных явлений экономики страны в целом.

Органически присущая современному производству, ориентированному на «рынок покупателя», черта организованности предполагает развитую рыночную деятельность и строгое выполнение хозяйственных договоров. Последнее объясняется тем, что в условиях централизованно управляемой экономики, издержки не оправдавшейся деятельности предприятия, брало на себя государство, а в новых условиях, - они ложатся на субъекты рынка. Таким образом, руководство предприятий обязано самостоятельно принимать управленческие решения, что, и обуславливает актуальность проблемы адаптации рыночной концепции управления предприятием к сложностям и особенностям рыночных отношений в условиях экономики переходного периода.

Экономическая свобода предприятия в современных рыночных условиях характеризуется, как правило, повышенным хозяйственным риском, определяемым нестабильностью спроса, цен, поведения конкурентов, влиянием случайных факторов неэкономической природы на эффективность принятия управленческих решений, изменчивостью рыночной конъюнктуры и т.д. В отечественной экономической литературе достаточно хорошо разработаны основные факторы, вызывающие нестабильность экономики России. Учитывая высокую степень интеграции мировой экономики, считаем необходимым, включить дополнительно к этим факторам фактор влияния процессов глобального, макро и микро уровней (см. рис. 1.1).

Факторы, определяющие нестабильность экономической обстановки

Последствия экономики административно-централизованного типа

Низкий технический уровень производства

Технологическая зависимость от зарубежных партнеров

Низкая квалификация кадров

Отсутствие гибкой системы управления предприятием

Следствие перехода к рыночной экономике

Появление не государственного сектора в экономике

Свобода предпринимательской деятельности

Формирование инфраструктуры рынка

Формирование рынка труда

Последствия трансформации экономической системы

Отсутствие стабильной законодательной базы, регулирующей вопросы хозяйственной деятельности

Нарушение системы хозяйственных связей

Кризис финансово-кредитной системы

Рис. 1.1 Факторы, обуславливающие нестабильность экономической обстановки в стране

Влияние глобального, макро и микро уровней

В таких условиях, прежде чем принять управленческие решения руководители должны в сжатые сроки изучить внутреннюю и внешнюю среду предприятия, провести оценку влияния возникших рыночных изменений на его деятельность и найти новые решения по ее корректировке. Из сказанного следует, что переход к рыночным отношениям приводит к возникновению в области управления ряда проблем, решением которых до этого в стране, по вполне понятным причинам, никто из ученых и практиков не занимался. В то же время, готовые схемы решения подобных проблем, с успехом применяемые в странах с развитой рыночной экономикой, могут оказаться вполне эффективными при разумной их адаптации к условиям российской экономики. Деятельность предприятия в условиях конкурентного рынка - это система отношений производителя и покупателя, согласно которым производитель должен предлагать не то, что он хочет продать, а то, что хочет купить потребитель, учитывая при этом активное поведение конкурентов [4, стр.158]. В силу развития конкуренции руководство предприятия должно регулярно проводить анализ конъюнктуры рынка, рыночного спроса и его специфики. Таким образом, управленческие решения по производству и сбыту продукции должны приниматься на основе полного знания рыночных факторов и учета влияния, которое эти решения могут оказать на рынок. Результаты такого анализа оказывают прямое воздействие на принятие оптимального решения, связанного со следующим: формированием ассортиментных программ; обновлением продукции; изменением специфики предприятия; изменением профиля производства; обеспечением своевременной реализации продукции; выгодным получением нужных инвестиций для развития производства и т.д..

Задачи обоснования и принятия оптимального управленческого решения на промышленных предприятиях в условиях экономики переходного периода России относятся к разряду трудно разрешимых и порождают ряд других сложных проблем экономики, таких как неоднозначность тенденций экономического развития, нестабильность механизма рыночного регулирования, глубину трансформационного кризиса, сказавшегося, прежде всего, на сокращении производства.

Однако, несмотря на наличие экономического спада, можно было отметить постепенное накапливание положительного потенциала в тенденциях промышленного производства с конца 90-х годов Динамика основных показателей экономического развития России представлена в таблице 1.1 [94, стр.16].

Таблица 1.1

Динамика основных показателей экономического развития России (процентов к предыдущему году) […]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
| Валовой внутренний продукт | 98,0 | 100,6 | 110,0 | 105,1 | 104,7 | 107,3 |
| Объем промышленного производства | 94,9 | 99,7 | 111,9 | 104,9 | 103,7 | 107,0 |
| Производство машиностроительной продукции | 100,8 | 101,7 | 104,2 | 105,3 | 102,6 | 107,4 |
| Инвестиции в основной капитал | 100,6 | 105,1 | 117,4 | 110,0 | 102,6 | 112,5 |
| Индекс потребительских цен | 139,7 | 110,1 | 120,2 | 118,8 | 115,1 | 112,0 |

Данный цифровой материал свидетельствует о том, что реформы, обеспечивающие переход предприятий страны к рыночным отношениям, не всегда достигали ожидаемых результатов. Вместе с тем, динамика последних двух лет позволяет выдвинуть осторожную гипотезу о начале перехода к новой модели экономического роста. В 2003 г. по сравнению с 2002 г. возросли не только темпы роста ВВП (с 4,7 до 7,3%), возрос также (с 2,6 до 12,5%) объем инвестиций. Производство машиностроительной продукции возросло на 7,4%, выйдя по этому показателю на второе место после топливной промышленности. Но окончательные выводы относительно формирования новой модели роста, по мнению ведущих российских экспертов, делать пока рано.

В такой сложной системе отношений лицо, принимающее ответственное управленческое решение, оказывается в ситуации, побуждающей его к принятию таких решений, последствия которых определяют положение предприятия (прибыльность, убыточность, банкротство). При этом практических навыков, опыта и интуиции руководителей недостаточно для принятия правильного решения в процессе реализации рыночных задач экономики переходного периода ибо, быстро меняющаяся ситуация не позволяет создать единую на все случаи жизни модель поведения. Это обстоятельство усугубляется тем, что процесс управления на многих предприятиях основан на старых принципах подготовки и принятия управленческих решений, характерных для командно-административной системы. Важность последствий и высокая цена ошибки требуют обоснованности выбора того или иного решения, что возможно лишь при условии понимания закономерностей функционирования рыночного механизма.

Таким образом, проблема управления предприятием в современных условиях заключается в отсутствии передовых рыночных методов обоснования качественных управленческих решений, принимаемых в связи с изменениями рыночных ситуаций и отношений, развитие которых в России требует разработки и внедрения принципиально новых методов управления, учитывающих мировой опыт и позволяющих повысить гибкость и выживаемость отечественного предприятия в условиях рынка. Опыт развитых стран показал, что теоретической и практической концепциями совершенствования управления предприятием в условиях рынка является маркетинг, роль которого в переходном периоде - уникальна и двояка: на микро уровне - это инструмент встраивания предприятия в рыночную среду, а на макро уровне - инструмент рыночной среды. Степень вхождения в рыночную среду определяется уровнем деловой активности предприятия и потенциалом его конкурентоспособности.

В конечном итоге, мировой рыночный опыт, переход национальной экономики к рынку, низкая конкурентоспособность продукции и предприятий определили необходимость создания служб маркетинга на них. Однако, несмотря на их наличие, маркетинговым исследованиям на предприятиях уделяется недостаточное внимание. В настоящий момент можно говорить лишь о практическом применении концепции совершенствования сбыта на предприятиях. Эта концепция фокусирует свои усилия на потребностях продавца и, тем самым, подменяет концепцию маркетинга в целом, искажая ее смысл [17]. На определенном этапе стратегия маркетинга формируется в зависимости от характера рынка и ценовой политики предприятия. Как правило, это происходит в соответствии с конкретной рыночной ситуацией и практики не признают регламентации данной процедуры. Возможно, именно этим объясняется достаточно узкая специализация исследований по систематизации методов применения маркетинга как в развитых в рыночном отношении странах, так и в странах с развивающимися рынками [19, стр.20].

Тем не менее, благодаря усилиям управленческой школы Ф. Котлера появились теории инструментов маркетинга, сегментации рынка, жизненного цикла продукта [6, стр.47]. Сорокалетний опыт западного маркетинга продемонстрировал гибкость и мобильность его методов по отношению к видоизменениям рынка. За это время значительно возрос интерес к научным исследованиям. Так, если в 1980 г. регулярно использовали, в частности, математические методы лишь 25% управленцев и хотя бы однократно воспользовались ими 68%, то к 1987 г., 80% стратегий маркетинга американских предприятий стали результатом исследований на сложных сегментированных рынках. Сейчас эта доля составляет более 90% [92].

В пост советской управленческой практике предпочтение отдается, как правило, качественному анализу статистических данных и более простым математическим моделям. Объясняется это тем, что практики хорошо представляют себе динамичность рыночных процессов и степень ее зависимости от психологического фактора и чувствительности к случайным воздействиям [92, стр.44]. Сформированные на предприятиях службы маркетинга не в состоянии проводить исследования из-за неподготовленности специалистов, отсутствия необходимого информационного, методического и технического обеспечения. Между тем, качественные управленческие решения, адекватные сложным ситуациям отечественного рынка, возможны на основе глубоких маркетинговых исследований с использованием экономико-математических моделей, позволяющих дать рыночным процессам и явлениям количественную оценку.

В современных рыночных условиях России важнейшими факторами маркетинговой среды предприятий и одними из основных объектов маркетинговых исследований являются конкуренция и конкурентоспособность, которые представляют собой фундаментальные и неотъемлемые атрибуты любой рыночной экономики, в том числе и развивающейся, и являются, в конечном итоге, необходимыми условиями развития предпринимательской деятельности [21, стр.3]. Показателем признания ведущей роли конкуренции при формировании рыночных отношений является то, что в большинстве стран мира, к настоящему времени, приняты законы о конкуренции и созданы национальные органы, занимающиеся этими вопросами [12].

Конкуренция - тонкий и гибкий механизм управления производством, проявляющийся в его мгновенной реакции на любые изменения рыночной обстановки. В лучшем положении оказываются предприятия, которые наиболее приспособлены к ним, то есть обладают более высокой конкурентоспособностью по сравнению с конкурентами [23, стр.118].

Изменения политической системы и форм собственности в 1917 г. привели к смещению акцентов в осуществлении хозяйственной деятельности. Исследования рынка по идеологическим соображениям стали ненужными и проблемы конкуренции в течение 50 лет не разрабатывались. До начала 80-х г.г. в советской литературе по экономике преобладала негативная оценка конкуренции. Научные издания и средства массовой информации требовали полного ее устранения и замены бесконфликтным социалистическим соревнованием производителей. Считалось, что вопросы функционирования в условиях конкуренции должны волновать только те предприятия, продукция которых выходит на внешний рынок [24 стр.128].

Характерная черта рыночных отношений в России - неуклонное возрастание конкуренции. Если в 1995 г. сильную конкуренцию ощущали примерно 28% отечественных производственных предприятий, в 1997 г. - 58% , то в 2003 году более 70%. Поэтому поддержание конкурентной среды в стране должно стать важнейшей задачей государственного регулирования экономики. В связи с этим проведение исследований конкуренции и конкурентоспособности является неотъемлемой задачей служб маркетинга любого предприятия [56, стр.24].

Надо заметить, что в современных условиях усиливающегося процесса интеграции прозорливые экономисты мира с тревогой всматриваются в первое десятилетие нового века, осознавая опасность изменения жизни мирового сообщества, глобализации мировой экономики, а, следовательно, невиданного ранее обострения конкуренции и конфликтов [75]. Таким образом, проблемы конкурентоспособности и конкуренции выходят на первый план как для национальной экономики в целом, так и для хозяйственных первичных образований - предприятий в отдельности. России нужна экономическая система, которая будет эффективна, социально справедлива, конкурентоспособна, которая обеспечит стабильное политическое, социальное и экономическое развитие страны в условиях жесткой внешней и внутренней конкуренции.

## 1.2. Роль и значение оценки и анализа конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность как многоплановая экономическая категория может рассматриваться в нескольких аспектах, между которыми существует тесная взаимосвязь - конкурентоспособность страны, конкурентоспособность товаропроизводителя и конкурентоспособность товара. Например, конкурентоспособность предприятия не является его имманентным качеством, поскольку предприятие функционирует в системе макро- и микросреды, сформировавшейся в рамках национальной экономики, следовательно, конкурентоспособность предприятия, с одной стороны зависит от конкурентоспособности национальной экономики в целом, а с другой, определяет ее [23,стр.119]. В экономической теории понятию конкурентоспособности предприятия дано множество определений, каждое из которых охватывает ту или иную его сторону, либо делает попытку его комплексной характеристики. По нашему мнению в условиях отечественной экономики этот термин точнее отражает следующее определение: «конкурентоспособность предприятия - комплексная сравнительная характеристика, отражающая степень преимуществ совокупности оценочных показателей деятельности предприятия, которые определяют его успех на определенном рынке за определенный промежуток времени относительно совокупности показателей конкурентов» [76, стр.54].

Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет предприятию определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества. Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях, и иметь стратегической целью достижения такого ее уровня, который помог бы ему выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы. В настоящее время проблема конкурентоспособности как никогда актуальна для национальной экономики и для ее хозяйствующих первичных образований - предприятий. В первую очередь это диктуется требованиями экономической безопасности самих предприятий и страны в целом, для поддержания которой на должном уровне необходима их высокая конкурентоспособность.

Представляется очевидным тот факт, что хозяйственный комплекс России функционирует в сложной экономической ситуации. Ухудшение технического и технологического состояний производства, кризис платежей, пассивная инвестиционная и инновационная деятельность, утрата традиционных рынков сбыта, медленная структурная перестройка - все это приводит к простаиванию большого количества предприятий. В связи с этим, экономика страны характеризуется стагнацией промышленного производства, низким потребительским спросом, высоким уровнем убыточности предприятий, перешедшим за 40% [16] и в конечном итоге, низкой конкурентоспособностью промышленной системы страны в целом и предприятий в частности.

О низкой конкурентоспособности отечественных предприятий свидетельствуют, в частности следующие факты. За последние годы в России значительно сократилось количество созданных образцов новых типов машин, оборудования и аппаратов (по сравнению с 1990 г. на 30%)], среди которых лишь около 2% имеют технический уровень, превышающий мировой. В стране также наблюдается тенденция постоянного сокращения внедрения новых технологических процессов, в частности в 2002 г. их было воплощено в 5 раз меньше, чем в 1991 г. Кроме этого, по оценкам специалистов только 8-10% промышленной продукции отвечает международным требованиям [16, стр. 22-43].

В большинстве случаев отечественная продукция оказывается неконкурентоспособной вследствие отсутствия сертификатов качества или же использования таких систем оценки качества товаров, которые не отвечают общепринятым в мире. Как показывает мировая рыночная практика, отсутствие сертификата ведет либо к существенному снижению цены на продукцию, либо вообще к отказу от контракта, более того, отсутствие сертификата на соответствие системы качества требованиям Международной организации по стандартизации исключает участие предприятия в тендерах на получение выгодных заказов от иностранных партнеров. Таким образом, низкое качество продукции - одна из ключевых и нерешенных проблем, формирующая, соответственно, невысокий уровень конкурентоспособности предприятий и страны.

Об отношении отечественных предприятий к проблеме качества может свидетельствовать, в частности, следующие данные. В 2002 г. был осуществлен государственный надзор территориальными органами Госстандарта на 7983 предприятиях за соблюдением стандартов, норм и правил. Установлены нарушения требований нормативных документов на 5225 предприятиях (64% от общего количества проверенных). Наибольшие нарушения зафиксированы на предприятиях Владимирской, Костромской, Самарской и Ярославской областей, где более чем на 65% проверенных предприятиях была выявлена продукция, не соответствующая нормативным требованиям [23, стр.117-125]. На предприятиях Самары этот показатель составил 75,8%. В результате были приняты следующие меры воздействия: 3237 предприятиям было запрещено выпускать 4463 партии проверенной продукции; 2437 предприятиям запрещено выпускать всю продукцию; 1656 предприятий было оштрафовано на сумму 231,62 млн. руб. [27].

И в тоже время наблюдается наплыв на российский рынок импортных товаров, вытесняющих отечественные. За 90-е годы их доля увеличилась с 18,5 до 53,2% [2], что объясняется, прежде всего, низкой конкурентоспособностью отечественного товаропроизводителя, которая является и интегральным показателем экономического могущества государства и условием его полноценного входа в мировую рыночную экономику. Благоприятные условия в экономике страны создаются исключительно за счет высокой конкурентоспособности первичного участка производственной сферы - предприятия.

В настоящее время в европейском и мировом сообществах продолжаются процессы объединения стран, введена единая валюта, осуществляется реальный переход к общей промышленной политики, снятию торговых барьеров. Глобализация производства и торговли, проявляющаяся в мобильности всех составляющих экономического процесса, развитие сотрудничества между производителями, создание системы международного подряда и общих правил поведения на рынке требуют принятия срочных мер, направленных на формирование конкурентоспособной экономики, интегрированной в мировое хозяйство. Именно нахождение своего места в международном разделении труда, закрепление на определенных рынках - основа стабилизации ситуации в России и последующего стабильного экономического роста. Очевидно, что в этих условиях нужны совместные усилия государства и товаропроизводителей, направленные на обеспечение конкурентоспособности отечественной экономической системы. И не случайно, что в таких странах, как США, Канада, Южная Корея и других, всегда работавших по законам мировой конкуренции, созданы национальные центры повышения конкурентоспособности, основная задача которых заключается в обеспечении ее роста на основе: формирования промышленной политики, направленной на стимулирование перспективных производств и точечную поддержку предприятий, испытывающих временные трудности; создания условий для внедрения достижений науки и техники; поддерживания инноваций [67,68].

В нашей стране наличие неполноценного нормативно-правового обеспечения, частичных институциональных преобразований, не разрешенных вопросов демонополизации промышленного производства, а также отсутствие эффективного собственника на предприятиях и использование старых методов управления не позволили создать базу для реализации поставленных целей повышения конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей с помощью промышленной политики [42,стр.51]. Отставание в данном вопросе обусловлено, прежде всего, не высоким уровнем отечественного законодательства. Так в соответствии с рейтингом журнала «Central European Economic Review» среди 26 пост коммунистических стран Европы и СССР Россия имеет показатель уровня законодательства по десятибалльной шкале равный 5,9 (лидер - Венгрия - 9,3, последнее место Таджикистан - 1,8) [42,стр.52].

К настоящему времени в России не приняты на государственном уровне широкомасштабные программы, направленные на повышение и поддержку конкурентоспособности предприятий, а имеющиеся позитивные меры можно считать единичными. В нашей стране с 1996 г. проводится Всероссийский конкурс достижений предприятий в области качества. В соответствии с Положением конкурса его задачи состоят в стимулировании предприятий, уделяющих внимание управлению качеством и в повышении их конкурентоспособности. В конкурсе 1996 г. приняли участие всего 61 предприятие из 12 регионов страны. На следующий год был объявлен второй конкурс, информация о котором была распространена на предприятиях, однако, ожидаемой активности производителей не наблюдалось, в частности по причине игнорирования этого события средствами массовой информации. Все последующие проведения указанного конкурса свидетельствует о прохладном отношении основной массы российских предприятий к проблемам качества. В стране хоть и созданы государственные организационные структуры, призванные управлять конкурентоспособностью на уровне государства, но их деятельность пока малоэффективна в процессе формирования конкурентного отечественного производителя и экономической системы страны в целом.

В свое время конкурентоспособность государства в значительной мере зависела от наличия в ней трех основных факторов производства - капитала, природных и трудовых ресурсов. С развитием технического прогресса конкурентоспособность стали больше определять факторы более высокого уровня, прежде всего, инфраструктура страны, ее научный потенциал, уровень образования населения.

В нашей стране проблемы конкурентоспособности стоят весьма остро и безусловно нуждаются в подробном анализе для выработки конструктивной позиции государства и принятия на ее основе продуктивных конкретных решений субъектами внутренней и внешней экономической политики.

Интегральными показателями успешного функционирования хозяйственной системы в целом являются темпы экономического роста и экспортной экспансии страны на мировых рынках. Если с этих позиций подходить к оценке нынешнего положения нашей страны, то на протяжении длительного периода времени Россия демонстрировала неуклонное общее сокращение производства, снижение эффективности работы всей экономической системы. Происходило прогрессирующее уменьшение доли страны в мировом экспорте, деградировала структура ее экономики и внешней торговли. В течение короткого периода на месте сверхдержавы появилось экономически отсталое государство с резко ослабленными позициями в мире.

В 1990 г. Россия производила около 5% мирового продукта, а сейчас эта доля лишь чуть превышает 1,0%. Таким образом, за 1990-2002 гг. удельный вес страны в мировой экономике уменьшился примерно вчетверо. Если еще в 1985г. Россия (в пределах ее нынешних границ) в 1,2 - 1,4 раза превосходила большую часть ведущих промышленно развитых государств по объему производимого продукта, уступая только США и Японии (соответственно 22,6% и 69,5% от их уровня), то сегодня она отстает от США почти в 12 раз, от Японии - почти в 5 раз, Германии - в 2,8 раза, от остальных крупных стран Европы - примерно в два раза. По объему валового внутреннего продукта Россия отодвинулась в разряд развивающихся стран Азии и Латинской Америки, отставая при этом от Мексики, Бразилии, Индонезии. Только в последние два года стали намечаться некоторые положительные тенденции в динамике основных экономических показателей. Вместе с тем общеизвестны факты, что Россия изначально имеет ряд существенных конкурентных преимуществ в сравнении с другими странами

Это, прежде всего преимущества, связанные с природными богатствами, численностью населения и выгодным географическим положением страны.

Другая важная группа конкурентных преимуществ России - сравнительная дешевизна некоторых факторов производства. В стране еще имеются значительные по масштабам производственные фонды в промышленности, представленные, прежде всего универсальным обрабатывающим оборудованием. Отечественное промышленное производство весьма диверсифицировано по отраслям и носит комплексный характер. Используя накопленные фонды, можно было бы с меньшими капитальными затратами осуществлять необходимую модернизацию предприятий и переход к применению западных технологий среднего уровня. Помимо производственных фондов, страна располагает многочисленной квалифицированной и относительно дешевой рабочей силой, способной к тому же быстро переучиваться.

Третья группа конкурентных преимуществ, которыми располагает Россия, - это преимущества более высокого порядка, дающие возможность сохранения позиций в состязании с зарубежными соперниками в динамике.

В стране имеются уникальные передовые технологии в ряде секторов промышленности, которые опираются на достижения отечественной фундаментальной и прикладной науки. Сосредоточены они прежде всего в авиакосмической и атомной промышленности, судостроении, производстве лазерной техники и средств информатики, картографии и геодезии. Так, по мнению ряда экспертов в случае успешной «раскрутки» более 3 тысяч имеющихся в стране подобных технологий можно повысить долю России на мировом рынке наукоемкой технологии с нынешних 0,3 до 10-12%, а это только по экспорту дало бы до 140-180 млрд. долл. США в год [1].

Использование существующих и потенциальных конкурентных преимуществ сопряжено с необходимостью преодоления очевидных слабостей отечественного народного хозяйства. В их числе - значительная энергоемкость и материалоемкость производства, влекущая за собой дороговизну большинства видов отечественной готовой продукции; технологическая отсталость многих отраслей промышленности, не позволяющая выпускать продукцию с высокими качественными характеристиками; недостаточная развитость транспортной инфраструктуры, сферы коммуникаций; незавершенность процесса адаптации экономических субъектов к работе в нестабильных рыночных условиях. Конкурентные преимущества отечественной экономики во многом блокируются ее слабостями.

Среди отдельных отраслей российской экономики наиболее конкурентоспособными на мировом рынке являются отрасли, которые базируются на передовых технологиях и высокопрофессиональных кадрах. Это подтверждается результатами исследований, проведенных Российским центром реструктуризации промышленности, по проекту ТАСИС [76]. Оценивалась конкурентоспособность ряда отраслей промышленности на внутреннем и мировом рынках.

Основные отрасли российской экономики по степени конкурентоспособности были разделены на четыре категории:

- очень сильная конкурентная позиция - черная металлургия;

- сильная конкурентная позиция - цветная металлургия, электроэнергетика, нефтехимическая, лесная, оборонная отрасли, связь и телекоммуникации;

- посредственная конкурентная позиция - химическая, автомобильная, судостроение, машиностроение, приборостроение;

- слабая конкурентная позиция - авиационная (гражданская), электронная, текстильная.

Мировой опыт свидетельствует о том, что наличие факторов производства является необходимым, но не достаточным условием успешной конкуренции. Для этого еще нужны: определенный спрос на продукцию; требовательные потребители и конкурентоспособные поставщики; добросовестное ведение конкуренции; соответствующая стратегия предприятий относительно развития и повышения конкурентоспособности. К сожалению, наличие недобросовестной конкуренции на внутреннем рынке, его незначительная емкость и неприхотливое поведение потребителей не дают возможности создания условий для роста конкурентоспособности отечественных предприятий и продукции. Предприятия не могут производить конкурентоспособную продукцию для внешних рынков, если она имеет низкое качество на внутреннем рынке. Страны, являющиеся сегодня лидерами мирового рынка, всегда отталкивались от внутреннего спроса, и их экспансия вначале шла через насыщение внутреннего рынка.

Считается общепризнанным, что низкая конкурентоспособность отечественных товаропроизводителей и страны в целом – это проблема экономической безопасности государства. В связи с этим повышение конкурентоспособности - стратегическая задача любого объекта отечественного рынка, решение которой возможно на основе проведения глубокого анализа конкурентоспособности как экономической категории и показателя экономической деятельности. Необходимость сравнения конкурентоспособности субъектов рынка определяет в свою очередь актуальность ее количественной оценки. Поэтому разработка методов количественного измерения конкурентоспособности – одно из условий управления ею.[6, стр.46].

В [54 ] справедливо отмечено, что конкурентоспособность государства и предприятия количественно определяется на основе ее количественных и качественных характеристик. Если в первой половине ХХ века богатство государств определялось занимаемой площадью, запасами полезных ископаемых, численностью населения, то в середине столетия сформировались условия для создания преимуществ у производителей, нацеленных на полное удовлетворение потребностей рынка на основе высокого технического уровня и качества изделий, ресурсосбережения и использования человеческого интеллекта. Данное обстоятельство, еще один неоспоримый аргумент в пользу необходимости проведения количественной оценки уровня конкурентоспособности. Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий необходим, как правило, в следующих случаях: при осуществлении проектов финансирования отрасли или предприятий специальными организациями; при анализе конкурентного положения предприятия работниками планово-экономических служб или приглашенными консультантами; при проведении предприятием специального маркетингового исследования рынка с целью улучшения собственной сбытовой политики или определения стратегий своего развития [6, стр.46-50]. При этом следует учитывать, что в зависимости от того, под каким углом зрения проводится анализ конкурентоспособности, количество факторов, участвующих в нем, и их значения могут сильно варьироваться. Так, например, если сравнительную оценку проводит коммерческий банк с целью выбора подходящих предприятий для краткосрочного кредитования, то приоритетными при проведении анализа будут факторы финансового состояния. Если же речь идет о долгосрочном кредитовании или институциональном инвестировании, то в этом случае значительно возрастает значение факторов эффективности [26, стр.13].

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет ему решить следующие важные задачи: определить свое положение на определенном рынке; разработать стратегические и тактические мероприятия эффективного управления; выбрать партнеров для организации совместного выпуска продукции; привлечь средства в перспективное производство; составить программы выхода предприятия на новые рынки сбыта и др. Однако, это возможно только при наличии объективных методик оценки уровня конкурентоспособности предприятия и эффективных организационно-экономических мероприятий по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

## 1.3 Концепция повышения уровня конкурентоспособности предприятия

Одна из главных задач отечественных товаропроизводителей в современных условиях состоит в определении основных направлений развития и совершенствования методов управления конкурентоспособностью. Опыт зарубежных и отечественных предприятий показал, что большие возможности управления конкурентоспособностью находятся не только в сфере факторов его внешней среды, но и во внутренней. В своих исследованиях немецких и английских машиностроительных заводов известный английский исследователь В. Шоу выделила в качестве основного метода достижения долгосрочного успеха и повышения конкурентоспособности - внедрение более высокой степени маркетинговой ориентации предприятия [53].

Опыт работы многих отечественных компаний подтверждает, что в современной конкурентной борьбе выигрывает тот, кто постоянно анализирует и борется за свои конкурентные позиции, обеспечивает системный подход в рамках маркетинговой концепции к разработке организационно-экономических мероприятий, направленных на достижение высокой конкурентоспособности предприятия и выпускаемой продукции.

Как известно, конкурентоспособность предприятия представляет собой сложную экономическую категорию. На основе проведенного анализа имеющейся экономической литературы по проблеме конкурентоспособности предприятия нами выделено три основных ее характеристики.

Это, во-первых, адаптивность предприятия к изменениям окружающей среды; во-вторых, конкурентные преимущества в рамках комплекса маркетинга; в-третьих, результаты экономической деятельности (относительно конкурентов). Таким образом, к конкурентоспособности предприятия нужно подходить как к многомерной концепции и для ее измерения необходимо использовать специальные переменные адаптивности, конкурентных преимуществ и результатов экономической деятельности. Из сказанного следует, что одно из важных направлений управления конкурентоспособностью предприятия состоит в разработке методов повышения его конкурентных преимуществ и адаптационных свойств.

К основным видам адаптации предприятия относятся:

1)адаптация к изменению конъюнктуры рынка;

2)адаптация к нововведениям технического и организационного характера;

3)адаптация к социально-политическим условиям.

Стратегические цели адаптации определяются для каждого ее вида. Стратегические цели первого вида состоят в: сохранении занятого и освоении новых сегментов рынка; диверсификации производства; освоении новых видов продукции; поддержании преимуществ выпускаемой продукции и продвижении ее на рынок. К стратегическим целям второго вида относятся: реализация новых идей и технологий; освоение новых видов материалов; совершенствование конструкции и дизайна продукции. Для адаптации третьего вида можно выделить следующие стратегические цели: использование преимуществ политического режима; получение гарантий и использование протекционистских мер органов власти; использование социальной ситуации в стране.

Выпуск конкурентоспособной продукции в условиях рынка связан с необходимостью перестройки организационной, кадровой и производственной структур предприятия. Анализ опыта работы ряда машиностроительных предприятий Поволжского региона показал, что в результате затягивания адаптационных процессов в производственной и кадровой структуре теряется 30-40% потенциального эффекта новой техники [48]. Поэтому промедление в решении этой проблемы - прямой путь к банкротству. Свидетельством тому является ежегодная динамика роста количества убыточных предприятий [48].

На практике адаптация предприятия к воздействию внешней среды возможна на основе создания организационно-экономической системы адаптации с последующей оценкой конкурентоспособности, позволяющей принять решения относительно конкурентного положения предприятия на рынках сбыта и разработать маркетинговые стратегии на перспективу (рис. 1.2).

Другая важная характеристика конкурентоспособности предприятия - его конкурентные преимущества, которые условно можно разделить на две категории:

1) «превосходство в умении» и

2) «превосходство в ресурсах».

Первая категория обусловлена эффективностью работы маркетологов и сбытовиков и включает в себя: ноу-хау в исследованиях и проектировании; умелое использование возможностей маркетинга; умение организовать стимулирование сбыта; инициативность всех звеньев производственно-сбытовой деятельности и др. Вторую категорию преимуществ определяют: доступ к сырью, энергии, комплектующим; финансы, кадровый состав и его квалификация; производственные возможности, требующие небольших затрат; наличие развитой системы научно-технического, производственного, коммерческого сотрудничества и др.

При анализе и оценке конкурентоспособности необходимо учитывать, что адаптивность и конкурентные преимущества это лишь потенциальная сторона конкурентоспособности предприятия, которая при определенных обстоятельствах может быть и не реализована. В то же время только результаты экономической деятельности дают непосредственное отражение реальных достижений в области обеспечения конкурентоспособности, и поэтому они должны быть использованы в качестве ее измерителей [71, стр.166].

Рис. 1.2 Схема процесса адаптации предприятия к условиям рынка

Исследование рынка сбыта

###### Анализ

потребителей

###### Анализ

конкурентов

Отраслевые исследования

Анализ внешних условий сбыта

Выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия

Экономическая диагностика

Анализ рентабельности

Оценка стоимости активов

Анализ ключевых финансовых индикаторов

Анализ финансовых резервов

Анализ уровня потенциальной несостоятельности

Внутрифирменные исследования

Анализ стратегии маркетинга

Анализ организационной структуры

Анализ издержек

Анализ производственно-сбытовой деятельности

"Портфельный анализ"

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ К РЫНОЧНОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ**

##### СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Активное освоение рынка

да

Принятие решений: стратегия и тактика предприятия

###### Реализация стратегии и тактики

нет

Выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия

Конкурентоспособно ли предприятие?

В контексте изложенного представляет интерес исследование 221 отечественного предприятия различных отраслей промышленности, с целью определения положительной зависимости между степенью внедрения маркетинга и уровнем конкурентоспособности [58 стр.78]. Для этого было выделено четыре маркетинговых подхода, демонстрирующих последовательные этапы внедрения маркетинговой концепции, включая: агностицизм, производственную, сбытовую и маркетинговую ориентации [58 стр.106]. Результаты исследования показали существование тесной взаимосвязи между степенью развития маркетинговой ориентации и конкурентоспособностью по всем трем направлениям измерения.

Предприятия маркетинговой ориентации показали более высокий уровень развития адаптации и конкурентных преимуществ, чем предприятия с низким уровнем внедрения маркетинга. При этом также установлено, что маркетинговая ориентация определила потребительскую нацеленность конкурентных преимуществ и мер адаптационной деятельности предприятий, а ее высокий уровень развития ассоциируется также с более высокими показателями хозяйственной деятельности. Аналогичные выводы получены в работе [56, стр.22]. Данное исследование эмпирически подтверждает теоретические предположения А. Кохли и Б. Яворского [60] о том, что в условиях неблагоприятной макроэкономической среды существует тесная зависимость между степенью маркетинговой ориентации предприятия и результатами его деятельности и обосновывает необходимость внедрения маркетинговой концепции управления на отечественных предприятиях, функционирующих в условиях трансформационной экономики с целью повышения их конкурентоспособности.

Особая роль в системе управления предприятием на принципах маркетинговой ориентации должна принадлежать стратегическому маркетингу, являющемуся согласно стандартам ISO серии 9000 первой стадией жизненного цикла объекта и первой общей функцией управления. Его основное предназначение, как инструмента прогнозирования будущих параметров сложных систем - это разработка нормативов конкурентоспособности предприятия и продукции на основе исследования потребностей, товаров и конкурентов. В условиях конкурентной борьбы «экономия» на стадии стратегического маркетинга за счет применения упрощенных методов анализа, прогнозирования и экономического обоснования будущих направлений развития конкурентоспособности предприятий на последующих стадиях их жизненного цикла приводит к потерям, в сотни раз превышающих ранее «сэкономленную» сумму [45]. Данное обстоятельство убедительно свидетельствует о необходимости создания на отечественных предприятиях служб стратегического маркетинга с целью прогнозирования нормативов конкурентоспособности предприятия, выпускаемой продукции, технологий, методов организации производства и др.

Прогноз конкурентоспособности является поисковым и заключается в определении вероятного описания возможного ее состояния в будущем. Известно, что в основе прогнозирования лежат аналогии, экстраполяции и модели будущего состояния системы. Существует три основных способа разработки прогнозов конкурентоспособности - экспертная оценка специалистов, экстраполирование на основе изучения рядов динамики и последующего набора аппроксимирующей функции и моделирование, содержащее совокупность приемов разработки прогнозов и позволяющее получить большую объективность. Кроме этого, на практике наиболее частой техникой прогнозирования является написание сценариев. М. Портер настоятельно рекомендует использовать сценарии, поскольку они позволяют избежать опасности использования тенденциозного одностороннего прогноза и стимулируют менеджеров четко формулировать свои предложения [67]. Таким образом, используя прогнозирование как один из инструментов стратегического маркетинга, можно оценить степень влияния отдельных рыночных факторов на конкурентоспособность предприятий и, следовательно, управлять ею.

Управление конкурентоспособностью должно охватывать, с одной стороны, проблемы качества, ресурсосбережения, изучения инфраструктуры внутренних и внешних рынков, с другой - все общие функции управления - стратегический маркетинг, планирование, организацию процессов, учет и контроль, мотивацию и регулирование, и с третьей - все стадии жизненного цикла управляемых объектов, начиная со стратегического маркетинга, НИОКР и заканчивая утилизацией отработанного объекта.

Сложность системы управления конкурентоспособностью, развитие гиперконкуренции, международной кооперации и глобализации рынков требуют глубокой стандартизации различных ее аспектов на международном уровне. В конечном итоге, увеличение количества нормативно-методических документов, правил, терминологии и норм международного характера значительно упрощает построение каждым предприятием системы менеджмента, повышает эффективность использования природных ресурсов, труда и капитала как главных факторов обеспечения благосостояния и повышения качества жизни. Некоторые нормативно-методические документы, разрабатываемые международными организациями, должны быть обязательными для всех уровней иерархии, в том числе, и для предприятий, независимо от формы собственности. Например, система управления качеством на основе международных стандартов ISO серии 9000, система международной сертификации товаров и услуг и ряд других должны быть едиными для всех стран и соответственно для всех предприятий.

Жесткая конкуренция, в которую окунулись российские предприятия, заставляет их уделять особое внимание качеству производимого товара. Достижение уровня мирового класса в этой области должно стать для них важной организационно-экономической задачей, требующей особого внимания при планировании соответствующих стратегий. Однако, как показывает практика обращение к качеству как одной из основ конкурентоспособности - это осознанные действия пока что ограниченного числа отечественных производителей.

Убедиться в качестве товара можно двумя способами. Первый - это проверка и контроль самого товара. Однако в современных условиях при массовом серийном производстве все большее применение находит другой способ: проверка не товара, а способности изготовителя выпускать продукцию со стабильными характеристиками, удовлетворяющими потребителя. На протяжении последней четверти ХХ века в мировой практике задача создания качественной продукции решается путем формирования систем управления качеством. При этом принцип системности проявляется в следующем: объектом управления служит процесс формирования качества; базой последующих управленческих решений являются результаты анализа процессов формирования качества и факторов, влияющих на итоговые показатели; структура организации должна соответствовать целям и стратегии в области качества. То есть, система качества интегрируется в общий процесс производства, охватывая все службы, связанные с созданием, выпуском и реализацией продукции и совершенствуется в унисон с развитием других сторон деятельности предприятия: организационных, технических, технологических, экономических, правовых и социальных.

В конце 80-х годов Международной организацией по стандартизации (ISO) совместно с крупнейшими компаниями, имеющими богатый опыт системного подхода к проблеме качества, были разработаны стандарты серии ISO 9000. По мнению экспертов, с переходом Европы к общеевропейскому рынку в 90% контрактов потребитель требует от поставщика наличия системы качества, соответствующей стандартам этой серии. С необходимостью иметь сертификационную систему качества, соответствующую требованиям ISO, все чаще сталкиваются и наши предприятия, заключающие контракты за рубежом. Документальным подтверждением эффективности функционирования системы качества и качества продукции является сертификат соответствия, который выдается специальной организацией на основе данных аудита. Наличие у предприятия сертификационной системы качества дает ему ряд следующих преимуществ: создание репутации надежной фирмы; международное признание и более эффективный поиск равноправного партнерства; расширение рынков сбыта; способствование соблюдению национального и международного законодательства; повышение производительности труда; сокращение затрат; повышение производственной и финансовой дисциплины и др.

Таким образом, для поставщиков продукции на внешний рынок соответствие системы качества стандартам ISO серии 9000 - это необходимость. Для внутреннего рынка массовая сертификация систем качества на соответствие стандартам ISO серии 9000 - ближайшее будущее. Уйти от этого процесса уже невозможно, так как: потребители сырья и продукции на внешнем рынке требуют обязательной сертификации систем управления качеством; ведущие сертификационные организации (Регистр Ллойда, TÜV-CERT и др.) не осуществляют сертификацию продукции в случае, если не сертифицирована система качества; важнейшей составляющей качества продукции конечного назначения является соответствие качества сырья, материалов и комплектующих нормативной документации.

В середине 2002 г. Регистром Ллойда было проведено исследование предприятий, имеющих систему качества по ISO 9000. В рассматриваемую выборку вошли 222 машиностроительных предприятия. Полученные данные свидетельствуют о том, что по крупным предприятиям рентабельность выросла до 4,4% (в среднем по отрасли этот показатель составил 1,9%), объем продаж на одного работающего увеличился до 93,5 тыс. долл. (47 тыс. долл.), прибыль на одного работающего достигла 3,6 тыс. долл. (0,9 тыс. долл.). Таким образом, предприятия, внедрившие систему качества ISO 9000, в 2-3 раза эффективнее и их экономические показатели существенно превышают среднеотраслевые. Аналогичные результаты отмечены в группах средних и малых предприятий [23, стр.117].

В России стандарты серии ISO 9000 действуют с 1996 г. За это время созданы сертификационные центры, оценивающие соответствие систем качества нормативным требованиям. Однако их международный авторитет пока что незначителен и зависит от количества сертифицированных систем качества и уровня проведенной оценки. Глобальное отставание процессов повышения качества продукции в нашей стране от развитых стран мира связано с такими основными факторами: во-первых, промышленная стратегия государства не направлена на решение проблемы качества как одной из ключевых задач развития; во-вторых, методы управления качеством, используемые в настоящее время многими предприятиями, отстают от тех, которые применяются в лучших компаниях мира, на 30-35 лет; в-третьих, потребители продукции не выдвигают жестких требований к производителям относительно наличия сертифицированной системы управления качеством. Среди главных причин осуществления сертификации производства в России можно выделить следующие: сертификация подтверждает возможность предприятия выпускать продукцию стабильного качества и обеспечивает выход на мировой рынок; сертификация сокращает затраты предприятия на испытания изделий во время проведения инспекционного контроля и проверок потенциальным заказчиком; сертификация - необходимый этап в достижении высокого качества деятельности предприятия и основа дальнейшего улучшения управления производственно-хозяйственной деятельностью и конкурентоспособностью предприятия.

Реализация и развитие перечисленных выше методов управления конкурентоспособностью предприятия - трудоемкая задача, требующая системного подхода при осуществлении большого количества управленческих, технических, технологических и др. мероприятий. В данной работе для решения этой задачи предлагается комплексная концепция управления конкурентоспособностью предприятия, обладающая: возможностями формирования и корректировки целей и стратегий развития предприятия в соответствии с достигнутым уровнем конкурентоспособности; методами управления конкурентоспособностью; организационно-экономическим механизмом поддержки управления конкурентоспособностью, основу которого составляют программно-целевые комплексные блоки, отражающие необходимые организационные, экономические и технико-технологические мероприятия в их и взаимозависимости, реализация которых способствует результативному осуществлению управленческих решений в данной сфере деятельности. Блоки механизма, находясь во взаимосвязи друг с другом и образуя, тем самым, определенную целостность объединены единым принципом - каждый из них обеспечивает решение проблемы повышения конкурентных преимуществ и адаптационных свойств предприятия и укрепления его позиций на внешнем и внутреннем рынках (рис. 1.3). Важность разработки эффективной системы организационно-экономических мероприятий поддержки управления конкурентоспособностью промышленного предприятия подтверждается работами [10, 21, 47,73].

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Факторы внешней среды

Факторы внутренней среды

### **Выбор целей**

#### Рис. 1.3 Концепция управления конкурентоспособностью предприятия

Совершенствование маркетинговых исследований: потенциаль-ных возможностей предприятия и конкурентов; степени удов-летворения требований рынка предприятием и конкурентами; результатов деятельности предприятия и конкурентов

Количественная оценка и анализ уровня конкурен-тоспособности предпри-ятия и конкурентов

Прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия и конкурентов, разработка нормативов конкурентоспособности

##### **ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Достижения единства всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия

Совершенствование систе-ми управления персоналом и трудовою мотивациею

Повышение конкурентоспо-собности, внед-рение систем управления качеством и их сертификация

Комплексный под-ход к диверсифи-кации и планиро-ванию производста

Совершенствование маркетин-говой ориентации в, укрепление маркетинговой службы

Реорганиза-ция системы учета и ана-лиза затрат

Совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия

Совершенство-вание финансового менеджмента

Активизация инвестиционной и инновационной деятельности

Техническое перевооружение предприятия

Разработка меро-приятий, направ-ленных на эффек-тивное использо-вание призвод-ственных и финан-совых ресурсов

Выдача заданий подразделениям пред-приятия на проведение конкретных мероприятий относительно повышения конкурентоспособности и их выполнение

**РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, КОРРЕКТИРОВКА ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ РОЗВИТКУ**

Подготовка управленческих решений по корректировке целей и конкурентных стратегий развития предприятия

Выбор конку-рентных страте-гий развития

# ВЫВОДЫ К ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Исследования, проведенные в первой главе, позволили сделать следующие выводы:

1. Высокая конкурентоспособность предприятий - основа экономической безопасности самих предприятий и национальной экономики в целом.

2. В современных условиях, характеризующихся высокой степенью экономической интеграции, проблемы конкурентоспособности являются актуальными и для национальной экономики в целом, и для предприятий в частности.

3. Характерная черта мирового рынка и рыночных преобразований в России - неуклонное возрастание конкурентной борьбы между субъектами рынка, как на уровне стран, так и на уровне предприятий.

4. На основе обзора публикаций по проблеме конкурентоспособности установлен факт низкой конкурентоспособности отечественных предприятий и страны в целом и определены причины этого.

5. Управление конкурентоспособностью - стратегическая задача любого предприятия, решение которой возможно на основе проведения глубокого маркетингового исследования конкурентоспособности, а также разработки и внедрения комплексной концепции управления конкурентоспособностью, обладающей: возможностями формирования и корректировки целей и стратегий развития предприятия в соответствии с достигнутым уровнем конкурентоспособности; методами управления конкурентоспособностью; организационно-экономическим механизмом поддержки управления конкурентоспособностью, основу которого составляют программно-целевые комплексные блоки, отражающие необходимые организационные, экономические и технико-технологические мероприятия в их взаимозависимости, реализация которых способствует результативному осуществлению управленческих решений в данной сфере деятельности.

# ГЛАВА II

# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 2.1 Методические подходы к выбору направлений разработки методов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия

Одной из основных целей любого предприятия в рыночной экономике является повышение своей конкурентоспособности и выпускаемой продукции. Выше в данной работе было отмечено, что одним из главных условий управления конкурентоспособностью предприятия является разработка методов ее 1) анализа и 2)измерения, что в свою очередь позволит управлять ее уровнем и проводить сравнительный анализ конкурентоспособности субъектов рынка. Таким образом, задача количественного измерения и анализа конкурентоспособности - одна из актуальных задач маркетинга в системе управления любого предприятия. В рыночных отношениях только то предприятие получает возможность дальнейшего развития, которое осуществляет эффективную хозяйственную деятельность. Этот принцип подчиняет все стороны деятельности предприятия учету конъюнктуры рынка, обуславливает необходимость разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, ее постоянного анализа и оценки].

На микро уровне необходимо различать два понятия конкурентоспособности: конкурентоспособность предприятия как эффективность его производственно-сбытовой деятельности на определенном рынке; конкурентоспособность продукции как потенциальное отличие в потребительском спросе между ней и аналогичной продукцией [67]. Многие авторы связывают конкурентоспособность предприятия только с конкурентоспособностью продукции, полагая ее базовым понятием в системе конкурентоспособности, считая при этом остальные аспекты ее производными. Этот подход к оценке конкурентоспособности отражен в ряде публикаций [62, 64, 65, 67, 68 стр.167-175, 69, стр.76-78]. Однако понятие конкурентоспособности предприятия гораздо многомернее и трактуется в научной литературе весьма неоднозначно.

В то же время, конкурентоспособность продукции и предприятия соотносятся между собой как часть и как целое. Конкурентоспособность продукции - одна из важнейших характеристик, которая обеспечивает конкурентоспособность предприятия. Между этими категориями существует тесная взаимосвязь [24, стр.86-87, 77, стр.45-47]. Возможность предприятия конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Необходимо сказать, что конкурентоспособность продукции является необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия [24, стр.86]. Это обстоятельство следует в частности из различий данных категорий:

- во-первых, конкурентоспособность продукции определяется за короткий с экономической точки зрения период времени, а оценивание конкурентоспособности предприятия осуществляется за продолжительный период;

- во-вторых, уровень конкурентоспособности продукции определяется для каждого его вида, а оценка конкурентоспособности предприятия охватывает всю номенклатуру продукции (и не только номенклатуру);

- в-третьих, конкурентоспособность предприятия интересует только его хозяина, который определяет целесообразность производственной деятельности, исходя из конкретных условий. Потребителя же при оценивании конкурентоспособности продукции затраты и эффективность производства не интересуют.

Большинство оперативных методов оценки конкурентоспособности предприятия основано на портфельном и SWOT- анализах, [3, 4, 78, стр. 101-104] или на применении различных производственных показателей и финансовых коэффициентов, характеризующих производственную деятельность, финансовое положение, эффективность инвестиций и т.д. [79, стр.44]. В работе [80, стр.6-12] за основные показатели конкурентоспособности предприятия предлагается принимать показатели: экономического потенциала и эффективности деятельности; уровня управления; производственного и сбытового потенциалов; научно-исследовательского потенциала; финансового положения; репутации предприятия, его рыночной стратегии и инновационной деятельности; состояния и квалификации трудовых ресурсов.

В работе [58, стр.53] конкурентоспособность рассматривается как многомерная концепция в рамках комплекса маркетинга, а для ее измерения используются переменные конкурентных преимуществ, адаптивности и результатов экономической деятельности предприятия. Для измерения конкурентных преимуществ предлагается использовать следующие переменные: конкурентное ценообразование; преимущества в издержках; качество, дизайн, упаковка, эксплуатационные характеристики продукта; послепродажное обслуживание; скорость реакции на запросы потребителей; имидж; ассортимент продукции; контакты с поставщиками; широта распределительной сети; реклама; техника личных продаж; система маркетинговой информации; маркетинговые исследования [58, стр.54]. Конкурентные преимущества как фактор конкурентоспособности предприятия рассматриваются также в работах [66, 97].

Измерение адаптивности рекомендуется проводить с помощью переменных адаптационных мер следующих политик: потребительской, ценовой, продуктовой, стимулирования и распределения [58, стр.63-65]. Адаптивность предприятия как фактор конкурентоспособности предприятия рассмотрена также в работах [84-86].

В работе [58, стр.155-157] результаты экономической деятельности предприятия измеряются с помощью следующих показателей: финансовых (доход на инвестиции и прибыль); рыночных (объем продаж и рыночная доля предприятия); выживаемости (денежные поступления).

Для оценки конкурентоспособности предприятия в работе [79, стр.45] выбрана система показателей эффективности его производственной деятельности, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективности инновационного проекта.

Автор работы [86, стр.152-156] рассматривает как один из факторов конкурентоспособности предприятия - время. В качестве отдельных направлений оптимизации временных параметров деятельности предприятия им предлагаются: скорость адаптации, сроки платежей, продолжительность производственного цикла, скорость принятия решений и т.д.

В целом, как отмечает один из российских специалистов в области маркетинга и конкурентоспособности, Фатхутдинов Р.А., в теоретическом и в практическом планах решение проблемы конкурентоспособности предприятий в условиях российской экономики, находится в настоящее время практически на нулевом уровне [82, стр.90, 84]. Этот вывод можно распространить на все пост советские страны, включая и России (последнее место в списке конкурентоспособных стран мира согласно докладу МЭФ за 1999 г. непосредственное подтверждение данного факта).

В работах [24, стр.88-90, 51,стр.85-87, 89] с небольшими различиями на основе анализа международного опыта, классифицированы основные подходы и методы оценки конкурентоспособности предприятия. Одним из наиболее распространенных методов является исследование конкурентоспособности предприятия на основе теории международного разделения труда. Предпосылкой для завоевания предприятием прочных конкурентных позиций является наличие сравнительных преимуществ, которые дают возможность обеспечить относительно низкие затраты производства по сравнению с конкурентом [89].

Также достаточно широко распространены методы определения конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции. Их сторонники считают, что при анализе конкуренции на уровне отрасли, необходимо обращать внимание, прежде всего, на соперничество предприятий, поскольку именно результат их деятельности формирует состояние отрасли [24, стр.88]. В пределах этой теории существуют два основных подхода к определению критерия конкурентоспособности: 1) структурный и 2)функциональный. Согласно структурному подходу положение можно оценить на основе знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на рынок предприятий. Основными препятствиями на пути новых конкурентов являются: экономичность крупномасштабного производства; степень дифференциации продукции; абсолютные преимущества в издержках у существующих предприятий; размер капитала, необходимый для организации эффективного производства [24, стр.88, 51 стр. 85].

Функциональный подход заключается в определении соотношения издержки/цены, загрузки производственных мощностей, объемов выпуска продукции, нормы прибыли и т.д. Согласно этому подходу конкурентоспособными являются те предприятия, где лучше организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами. Примером использования функционального подхода служит методика консультационной американской фирмы «Дан энд Брэдстрит» в основе которой лежат три группы показателей рыночной деятельности: показатели эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия; показатели интенсивности использования основного и оборотного капитала; показатели финансовой деятельности [51, стр.86]. В работе [90, стр.33-39] кроме названых групп показателей предлагаются показатели, характеризующие конкурентоспособность продукции. Методы измерения конкурентоспособности предприятия, основанные на функциональном подходе теории эффективной конкуренции, получили широкое распространение в США и странах Западной Европы и могут быть рекомендованы для использования отечественными предприятиями-экспортерами [51, стр.87].

Преимущество функционального подхода заключается в использовании показателей, которые дают возможность сделать выводы о некоторых направлениях хозяйственной деятельности предприятия. Однако необходимо заметить, что этот подход имеет и определенные недостатки, поскольку не учитывает таких важных критериев определения конкурентоспособности предприятия, как наличие конкурентоспособного потенциала, показателей экологичности производства, социальной эффективности и имиджа предприятия [24 стр.89].

Заслуживают внимания методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые основываются на теории равновесия фирмы и отрасли и теории факторов производства. Критерием конкурентоспособности в пределах такого подхода является наличие у производителей факторов производства, которые могут быть использованы с высшей, чем у конкурентов, производительностью. В пределах теории равновесия анализируют такие показатели: процентные ставки по кредитам; относительную стоимость закупаемого оборудования; относительные ставки заработной платы; относительную стоимость материальных ресурсов [24, стр.89-90, 51, стр.85]. Надо заметить, что этот метод имеет существенные ограничения относительно его использования в условиях рыночной экономики России, потому что, во-первых, теория равновесия производителя отвечает условиям совершенной конкуренции, а реальные условия ведения хозяйства в стране далеки от такой формы рынка, во-вторых, в основу метода положена теория, которая предполагает, что отрасль в результате своего развития должна достичь состояния равновесия, а такое состояние не наблюдается даже в странах с развитой рыночной экономикой.

Конкурентоспособность предприятия оценивают также по качеству продукции с использованием метода многоугольных профилей [24 стр.91, 51 стр. 87, 89, 91, 92]. Этот метод является одним из немногих, обладающих наглядностью оценки. В нем, в отличие от других подходов, изучаются сегменты рынка, оценивается возможность изменения рентабельности производства и сбыта с учетом требований рынка, проводится анализ сбытовой сети. Метод базируется на выявлении критериев удовлетворения потребностей потребителей применительно к конкретному продукту, установлении иерархии потребностей, их сравнительной важности в пределах того спектра, который может оценить потребитель. В научной литературе, как правило, приводятся многоугольники сравнительных характеристик конкурентоспособности предприятий по восьми векторам компетентности: концепция, качество, цена, финансы, торговля, послепродажный сервис, внешняя политика, предпродажная подготовка. Основной его недостаток состоит в том, что он не учитывает эффективности производственной деятельности предприятия и приемлем для тех предприятий, которые выпускают один вид продукции [24, стр.91].

Представляют интерес, так называемые матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на рассмотрении процессов конкуренции в динамике [93 стр.71, 94] и позволяющие провести при наличии достоверной информации качественный анализ конкурентных позиций, являясь при этом наглядными и простыми в расчетах. В их достоинствах скрываются и их недостатки - наглядность обеспечивается за счет упрощенного решения с потерей точности. Эти методы позволяют успешно определять положение товара на рынке и перспективы его развития в соответствии с его жизненным циклом, причем, в отличие от других, эти методы показывают положение нескольких конкурентов и дают представление об их возможностях. Практика показала, что их применение является эффективным в сочетании с другими, более точными расчетами, иллюстрацией к которым они являются [93, стр.71].

К отдельной группе относят методы, которые связывают уровень конкурентоспособности с показателями качества выпускаемой продукции или качества и цены [90, стр.33-39]. Качество, чаще всего, оценивают при помощи обобщающего показателя, а его, в свою очередь, определяют комплексным методом. Показателем цены товара является совокупная стоимость, состоящая из стоимости продажи и стоимости затрат в случае использования товара. В конечном итоге показатель конкурентоспособности товара выражается через «эффективность потребления». Таким образом, чем выше качество товара и ниже его цена, тем выше его конкурентоспособность. Этот метод имеет ряд преимуществ, основными из которых являются простота и наглядность оценки. Кроме того, он учитывает важный аспект конкурентоспособности - конкурентоспособность продукции, оцененную через соотношение качества и цены. В то же время, он дает ограниченное представление о преимуществах и недостатках в деятельности предприятия, поскольку его конкурентоспособность принимает вид конкурентоспособности товара и не касается других аспектов его деятельности.

Комплексный подход к оцениванию конкурентоспособности предприятия реализуется при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства [24, стр.97]. Преимуществом этого метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия.

Таким образом, проведенный анализ перечисленных выше подходов и методов показывает, что в современной литературе вопросы оценивания конкурентоспособности предприятий отражаются достаточно широко. В целом, конкурентоспособность предприятия определяется с учетом рыночных факторов, которые на нее влияют, однако, они, как правило, не дают ее комплексного количественного оценивания. Кроме этого, общим недостатком этих методов является то, что они не приспособлены к использованию в условиях становления рыночных отношений и содержат неполную характеристику оцениваемых предприятий.

Справедливости ради надо отметить, что в настоящее время вся пост советская теория конкурентоспособности только начинает формироваться и поэтому не располагает серьезными наработками по определению обобщающих количественных показателей конкурентоспособности предприятия.

В [51, стр.89, 89] приведен общий показатель уровня конкурентоспособности предприятия равный:

,



где: - общий показатель конкурентоспособности предприятия;



- индекс конкурентоспособности по товарной массе;



- индекс относительной эффективности предприятия.



Для диверсифицированного предприятия, производящего разнообразную продукцию, индекс конкурентоспособности товарной массы может быть рассчитан как средневзвешенная величина индексов конкурентоспособности каждого товара по формуле [51 стр.89, 68 стр.173]:

,



где: - число видов производимого товара;



, - количество товара - го вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами;



- коэффициент значимости - го товара в конкуренции на рынке;



, - комплексные показатели качества конкурирующих товаров - данного и базового;



, - затраты на приобретение и использование этих товаров за их жизненный цикл.



Показателями эффективности предприятия могут быть приняты: производительность труда, коэффициент отдачи основного и оборотного капитала, рентабельность продукции и др. Теоретически можно вычислять комплексный показатель эффективности , включающий ряд частных показателей эффективности , подобно тому, как это делается в квалиметрии [68 стр.174]:



,



где: - количество показателей эффективности производства;



- коэффициент значимости показателя эффективности;



, - частные показатели эффективности данного предприятия и предприятия-конкурента.



В работе [51, стр.91-92] на основе учета того факта, что индексы конкурентоспособности товарной массы и относительной эффективности предприятия тесно коррелируют между собой предлагается: уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках; отдельно анализировать эффективность деятельности предприятия, исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке; отдельно рассчитывать показатель устойчивости функционирования предприятия; прогнозировать перечисленные комплексные показатели минимум на пять лет.

В этой же работе [51 стр.92] предлагается определять конкурентоспособность предприятия в статике по следующей формуле:

,



где: - удельный вес - го товара в объеме продаж за анализируемый период, доли единицы;



- показатель значимости - го рынка, на котором представлен товар;



- конкурентоспособность - го товара на - ом рынке, рассчитываемая по формулам, приведенным там же [51 с. 82-83].



Удельный вес - го товара в объеме продаж определяется по формуле:



,



где: - объем продаж - го товара за анализируемый период;



- общий объем продаж предприятия за тот же период [51, стр.92].



Достоинство двух приведенных выше показателей уровня конкурентоспособности предприятия состоит в учете важнейшей ее составляющей - конкурентоспособности продукции. Однако и они не лишены недостатков, поскольку не учитывают таких важных аспектов как потенциальные возможности предприятия, результаты его хозяйственной деятельности и др. В этой же работе конкурентоспособность предприятий предлагается оценивать так же с помощью экспертных методов [51, стр.84].

Авторы работ [95, стр.27-29] и [96, стр.21-23] также отождествляют понятия конкурентоспособности товара и предприятия, что в общем случае не верно.

В работе [84, стр.273-275] Р.А. Фатхутдинов предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия по следующим группам показателей: преимущества во внешней и внутренней среде; преимущества в качестве, ресурсоемкости выпускаемой продукции и в новшествах; преимущества рынков. Интегральная оценка конкурентоспособности рассчитывается суммированием произведений весовых коэффициентов и показателей конкурентоспособности. Достоинство этого подхода состоит в том, что предлагаемые показатели учитывают практически почти все аспекты деятельности предприятия, а недостаток - наличие фактора субъективизма при оценке весовых коэффициентов.

Представляет так же интерес работа [79] в которой показатель конкурентоспособности предприятия получен методом теории желательности и рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной показателей эффективности экономической деятельности предприятия. В этом подходе учитывается большое число факторов, влияющих на конкурентный статус предприятия. Однако методика не лишена субъективизма, так как количественный показатель сначала субъективно переводится в качественный, а затем по шкале Харрингтона опять в количественный. Более того, если предприятие имеет неприемлемый критерий по какому-то показателю или хотя бы один из частных параметров равен нулю, то ему присваивается нулевое значение функции желательности, а, следовательно, и уровень конкурентоспособности равняется нулю.

В работе [96] проведено исследование, с целью определения взаимосвязи между критериями конкурентоспособности металлорежущих станков и методами управления предприятием. В результате в модели были получены регрессионные зависимости критериев конкурентоспособности металлорежущего оборудования от методов управления предприятием. В регрессионные уравнения были включены четыре группы факторных признаков: соответствие требованиям потребителей; уровень продажных цен; своевременность поставок; уровень сервисного обслуживания. Данный метод позволил в целом, оценить конкурентные возможности предприятия, однако, регрессионные модели сравнительно быстро устаревают и требуют наиболее полного учета особенностей исследуемого объекта. Поэтому, предложенный подход может быть использован только в рамках конкретного предприятия и для его распространения на другие предприятия необходима корректировка коэффициентов регрессии.

Автор работы [96] проводит сравнительную оценку конкурентоспособности производителей металлорежущего оборудования СНГ по четырем группам факторов: продукция, цена, каналы сбыта, продвижение продукции на рынок. О перспективе повышения конкурентоспособности предлагается судить по показателю нормы прибыли или отношению величины прибыли к сумме затрат. В этой связи необходимо заметить, что прибыль в отдельные периоды может возрастать по причинам, не зависящим от усилий предприятия. Например, налоговые льготы могут поднять уровень рентабельности предприятия, однако, при этом не приходится говорить о повышении конкурентоспособности предприятия. Данная методика не лишена субъективизма, проявляющегося в экспертной балльной оценке факторов конкурентоспособности.

Для оценки конкурентоспособности машиностроительного предприятия в работе [91 стр.92-93] приняты следующие показатели: общий объем продаж; объемы продаж и выпуска на одного работника; доля рынка в странах СНГ; доля экспортной продукции в общем объеме выпуска; число выпускаемых моделей продукции; коэффициент конкурентоспособности продукции; фондоотдача; количество стран, в которые поставляется продукция; общий объем произведенной продукции за время существования предприятия; рентабельность производства; затраты на 1 рубль товарной продукции; годовой темп прироста реализации; отношение дивиденда на акцию к ее рыночной цене; уровень рекламаций; доля производств, имеющих сертификат на систему качества ISO 9000; износ активной части основных фондов; доля НИОКР в общем объеме продаж; отношение зарплаты к средней по стране; доля работников с высшим и средне-специальным образованием. При этом интегральный показатель конкурентоспособности предприятия вычисляется в виде среднего значения частных показателей, рассчитанных относительно эталонных, и позволяет объективно измерить конкурентоспособность предприятий машиностроения.

Авторы работы [89] считают, что разрешение дилеммы «прибыль - рентабельность продукции» возможно, если в качестве критерия оптимальности формирования производственной программы использовать коэффициент конкурентоспособности предприятия, расчет которого предлагается получать в виде суммы взвешенных следующих показателей: фондоотдача, рентабельность продаж, коэффициент автономии, текущий коэффициент ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, рентабельность активов, рентабельность продукции, коэффициент загрузки производственных мощностей. Однако, авторы так и не привели в аналитическом виде экономико-математическую модель оптимизации структуры выпускаемой продукции на основе критерия максимизации коэффициента конкурентоспособности.

В работе [89 стр.46] определены четыре важных направления стратегии обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий: финансово-хозяйственное, технологическое, достойного качества трудовой жизни, организационно-экономическое. Что касается финансово-хозяйственной деятельности, то из множества ее показателей авторами выделены те, которые характеризуют кругооборот средств, основанный на платежеспособном спросе. В их числе следующие показатели: темпы роста собственных средств предприятия; активность предприятия на рынке; формирование запасов и затрат собственными средствами; платежеспособность предприятия. Остальные направления реализуются посредством определенных факторов, экспертная оценка которых позволяет, по мнению авторов, осуществить обобщающую оценку состояния каждого стратегического направления обеспечения конкурентоспособности, а, следовательно, и эффективного хозяйствования предприятия. Недостаток предложенного подхода состоит в наличии субъективизма, проявляющегося в экспертной оценке показателей конкурентоспособности.

В работе [52 стр.44-47] предлагаются алгоритмы параметрического анализа и рейтинговой оценки конкурентоспособности и уровня финансовой устойчивости предприятий. Под конкурентоспособностью предприятия автор понимает его текущее положение, определяемое рядом факторов эффективности, а под уровнем финансовой устойчивости - наличие у него свободных оборотных ресурсов, позволяющих своевременно погашать задолженность по текущим обязательствам, а также, оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и финансировать новые программы производства и сбыта. Автор полагает, что в долгосрочном аспекте рыночная эффективность (конкурентоспособность) определяет уровень финансового состояния предприятия. В контексте же текущего планирования эффективность и финансовое состояние чаще всего являются разнонаправленными целями развития бизнеса.

В том случае, когда исследование проводится в контексте комплексной бизнес-диагностики для выявления положения предприятия на рынке и выработки его эффективной конкурентной стратегии автор считает целесообразным проводить сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния на параметрической основе, то есть, путем сопоставления предприятий по определенным параметрам деятельности. Необходимо заметить, что этот подход с меньшей точностью формулирует управленческие рекомендации на основе формализованной обработки данных и фокусируется строго на конкурентных преимуществах предприятия без учета финансовой устойчивости и, как следствие, является недостаточным при оценке предприятия как потенциального объекта инвестиций.

Рейтинговую оценку предлагается применять при сравнении ряда предприятий, с целью их ранжирования: по кредитоспособности, по прогнозной эффективности «вливания» средств инвестора, по прогнозной котировки акций на фондовом рынке и т.д. При составлении рейтинга используется идеология параметрического анализа, однако, нормативные выводы делаются на основе выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности. Итоговая рейтинговая оценка хоть и с определенной субъективностью, но все же дает наглядное представление о том, какими факторами эффективности и финансового состояния обусловлено место предприятия в рейтинге, что дает комплексную картину состояния бизнеса анализируемых предприятий.

В работе [92 стр.49-51] рассматривается методика оценки конкурентоспособности предприятия, подразумевающая оценку его экономической технологии, расчет которой проводится на основе нормы потребительной стоимости, представляемой в виде отношения суммы свойств товара к сумме требований к нему. При оценке технологии как товара автор разделяет ее свойства и соответственно требования к ней на пять основных групп факторов: экономические, технические, экологические, социально-психологические, юридические. В конечном итоге показатель конкурентоспособности технологии представляется в виде среднего геометрического произведений частных показателей конкурентоспособности каждой группы факторов. В качестве замечания по данной методике необходимо сказать следующее: конкурентоспособность экономических технологий - это одна из составных частей конкурентоспособности предприятия, следовательно, предлагаемый подход не может претендовать на роль комплексного метода ее оценки.

В предлагаемой в работе [93 стр.115] методике задача оценки конкурентоспособности предприятия формулируется следующим образом: определить значения показателей конкурентоспособности с целью выявления множества наиболее близких предприятий по отношению к эталонному. В качестве показателей конкурентоспособности авторы используют следующие показатели: рентабельность активов, инвестиций, основных фондов, производства продукции; фондоотдача; коэффициенты оборачиваемости оборотных средств, автономии, маневренности и абсолютной ликвидности. Предлагаемая оценка конкурентоспособности базируется на комплексном, многомерном подходе к этому сложному явлению и исключает субъективность. Весовые коэффициенты показателей рассчитываются на основе корреляционного анализа, что позволяет объективно и количественно оценить связи между каждой группой показателей и величиной комплексно характеризующей производственно-экономический потенциал предприятия, в качестве которой предлагается использовать показатель мощности предприятия.

Необходимо отметить, что основное достоинство данного методического подхода заключается в исключении субъективности в оценке конкурентоспособности. Главной же негативной стороной по нашему мнению является недостаточность показателя мощности предприятия для комплексной характеристики производственно-экономического потенциала предприятия.

В результате проведенных на ряде российских электромашиностроительных предприятий и отраженных в работе [94 стр.25] исследований авторами был сделан вывод о том, что наиболее весомыми для оценки конкурентоспособности предприятия являются следующие факторы: трудовой потенциал; производственный потенциал; рациональность использования сырья и материалов; продукция предприятия; эффективность производства. Для оценки уровня конкурентоспособности использовалась комплексная величина - таксономический показатель уровня развития, позволяющий исключить фактор субъективности при оценке конкурентоспособности. К недостаткам можно отнести отсутствие показателей адаптивности и конкурентных преимуществ предприятия.

Проведенный анализ методов измерения конкурентоспособности предприятий показал, что на сегодняшний день, как в России, так и за рубежом не разработаны ни общепринятое понятие конкурентоспособности предприятия, ни единая номенклатура ее показателей, ни общие методы их объединения в один интегральный показатель, что в конечном итоге создает серьезные проблемы при оценке конкурентоспособности и управлении ею. Кроме этого, установлен факт широкого применения экспертных методов измерения конкурентоспособности предприятия, использование которых, как известно, в определенной степени снижает достоверность и объективность результатов оценки конкурентоспособности и снижает качество управления. Тем не менее, применение экспертного подхода при оценке конкурентоспособности в подавляющем числе случаев оправдано и объясняется тем обстоятельством, что данная задача является многопараметрической и представляет собой, как правило, сложную, трудно разрешимую экономико-математическую модель, в которой большинство параметров качественные. На наш взгляд сложность выработки единого методологического подхода оценки и анализа конкурентоспособности предприятий определяется следующими моментами.

Во-первых, экономическая теория не однозначно трактует это понятие и дает ему множество различных и порой противоречивых определений, каждое из которых охватывает ту или иную его сторону, либо делает попытку его комплексной характеристики.

Во-вторых, в зависимости от того, кем проводится оценка конкурентоспособности предприятия и с какой целью, существенно варьируются количество факторов участвующих в оценке, их значение и качественный состав.

В-третьих, наряду с количественными показателями в оценке конкурентоспособности все чаще применяются качественные показатели, что приводит к дополнительным трудностям, связанным с их количественной оценкой и усложняет разработку методов сравнительного анализа конкурентоспособности.

В-четвертых, апробированные в мировой практике и носящие конкретный экономический и количественный характер методы оценки конкурентоспособности предприятий не используют научных подходов к управлению (системного, комплексного, воспроизводственного и др.). Как правило, каждый подход к оценке конкурентоспособности разработан не для всех однородных предприятий, а для одного-двух. Поэтому, один подход к оценке учитывает, к примеру, резервы в использовании факторов производства, другой - стоимость конкретных факторов производства, третий - эффективность использования потенциала, четвертый - эффективность производственно-сбытовой деятельности, пятый - усилие в области повышения качества товаров и т.д. [50 стр.90].

В условиях же российской экономики необходимо применять не отдельные подходы к оценке конкурентоспособности, широко распространенные в промышленно развитых странах, а системно-комплексные, синтезирующие перечисленные и учитывающие специфику отечественных рыночных отношений.

В-пятых, сформированные на отечественных предприятиях отделы маркетинга не могут проводить исследования конкурентоспособности в виду отсутствия соответствующих специалистов и не укомплектованности информационным, методическим и техническим обеспечением.

Таким образом, можно констатировать, что к настоящему времени в России отсутствует единая методика комплексной количественной оценки конкурентоспособности предприятия необходимость в которой остро назрела.

## 2.2 Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия

Исследование конкурентоспособности требует ее количественной оценки и использования результатов при формировании стратегии предприятия в условиях рыночной конкуренции. В данной работе рассматривается модель оценки уровня конкурентоспособности предприятия (рис. 2.1), основанная на группах показателей, характеризующих его

-потенциальные возможности,

-степень удовлетворения требований рынка и

-результаты хозяйственной деятельности.

Модель может использоваться при проведении анализа конкурентоспособности субъекта рынка с целью определения диспропорций между его потенциальными возможностями и результатами деятельности, а также разработки организационно-экономических мероприятий устраняющих эти диспропорции.

В модели задача оценки конкурентоспособности предприятий формулируется следующим образом: рассчитать значения интегральных показателей конкурентоспособности сравниваемых предприятий с целью их упорядочивания относительно эталонного предприятия. Процедура ее реализации состоит из последовательности нижеследующих этапов [105 стр.75-76].

Этап 1. Определение перечня групп одиночных показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия. Множество сравниваемых предприятий представляется матрицей их одиночных показателей конкурентоспособности, где i – номер показателя конкурентоспособности j-го предприятия .



Этап 2. Проведение маркетингового исследования показателей и факторов конкурентоспособности предприятия и его конкурентов.

Этап 3. Выявление предприятия лидера или формирование условного «эталонного» предприятия. Для каждого из показателей определяется его максимальное значение (если возрастание показателя повышает конкурентоспособность) или минимальное значение (если уменьшение показателя повышает конкурентоспособность) и заносится в столбец условного «эталонного» предприятия, которому присваивается номер - .



Этап 4. Проведение нормализации показателей конкурентоспособности относительно показателей «эталонного» предприятия с целью преобразования

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**ВЫБОР КОНКУРЕНТОВ**

**Формирование групп показателей конкурентоспособности, которые должны оцениваться**

***Группы показателей, которые характеризуют:***

потенциальные возможности предприятия,

уровень удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией предприятий,

результаты хозяйственной деятельности предприятий

Расчет одиночных и групповых показателей конкурентоспособности предприятий, которые сравниваются

**Ранжирование предприятий и выводы об уровне их конкурентоспособности**

**Низкий уровень конкурентоспособности**

**Высокий уровень конкурентоспособности**

Предприятие не конкурентоспособно по сравнению с конкурентами. Необходимо разработать организационно-экономические мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

Предприятие более конкурентоспособно чем конкуренты. Необходимо разработать организационно-экономические мероприятия, направленные на поддержку достигнутых уровней адаптации, конкурентных преимуществ и результатов хозяйственной деятельности

Рис. 2.1 Схема оценки уровня конкурентоспособности предприятия

Расчет интегральных показателей конкурентоспособности сравниваемых предприятий

Выявление предприятия-лидера или формирование условного эталонного предприятия

Проведение нормализации показателей конкурентоспособности: относительно показателей предприятия лидера или эталонного предприятия и определение коэффициентов весомости групп показателей и одиночных показателей конкурентоспособности

**Проведение маркетингового исследования факторов конкурентоспособности предприятия и его конкурентов**

**Прогнозирование уровня конкурентоспособности и ее основных факторов как предприятия, так и его конкурентов**

**Проведение анализа одиночных, групповых и интегральных показателей конкурентоспособности предприятия и его конкурентов**

их в относительные безразмерные величины. Показатели конкурентоспособности исходной матрицы нормируются по каждому показателю «эталонного» предприятия в соответствии с формулой:



, (2.1)



где: - i-й нормализованный показатель конкурентоспособности j-го предприятия;



- i-й показатель конкурентоспособности j-го предприятия;



- i-й показатель конкурентоспособности "эталонного" предприятия.



Этап 5. Определение значимости (коэффициентов весомости) групп показателей и одиночных показателей с целью обеспечения репрезентативной оценки уровня конкурентоспособности предприятия (см. табл.2.1).

Таблица 2.1

Преобразование качественных оценок важности одной группы (одного показателя) над другой группой (другим показателем) в количественные

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Качественная оценка двух сравниваемых  групп показателей (показателей) | Количественная оценка (аij) | |
| первой  группы (первого показателя) | второй группы (второго показателя) |
| Сравниваемые группы (показатели) равнозначны |  |  |
| Первая группа (первый показатель) незначительно важнее другой (другого) |  |  |
| Первая группа (первый показатель) важнее другой (другого) |  |  |
| Первая группа (первый показатель) значительно важнее другой (другого) |  |  |

Коэффициенты весомости групп и показателей соответственно и , (j=1,2…,l; l - число групп), , удовлетворяющие следующим условиям: , , и , предлагается определять с помощью экспертного метода по парных сравнений с использованием шкалы преобразования качественных оценок важности одной группы (одного показателя) над другой группой (другим показателем) в количественные оценки.



В таблице 2.1 индексы i, j - номера сравниваемых групп показателей (показателей) (i, j =1,2,…,k k=l либо k=n). Алгоритм вычисления коэффициентов весомости представлен таблицей 2.2.

Таблица 2.2

Вычисление коэффициентов весомости групп показателей (показателей), характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы показателей  (показатели) | П1 | П2 | … | … | … | Пk |
| Первая группа (первый показатель) П1 | 1 |  | … | … | … |  |
| Вторая группа (второй показатель) П2 |  | 1 | … | … | … |  |
| … | … | … | 1 | … | … | … |
| … | … | … | … | 1 | … | … |
| … | … | … | … | … | 1 | … |
| k - ая группа (k - й показатель) |  |  | … | … | … | 1 |
| Сумма коэффициентов по каждой группе (каждому показателю) Si | S1= | S2= | … | … | … | Sk= |
| Расчет коэффициентов весомости групп показателей (показателей) конкурентоспособности ki |  |  | … | … | … |  |
| S - итог суммирования коэффициентов по всем группам (всем показателям) S= | | | | | | |

Для вычисления коэффициентов весомости групп показателей (показателей) конкурентоспособности предприятия соответственно и можно также использовать метод баллов, представленный формулой (2.2) [51 с. 311]:



, (2.2)



где: - коэффициент весомости i-й группы (i-го показателя) конкурентоспособности предприятия;



i - номер группы (показателя);

j - номер эксперта;

d - количество экспертов;

- балл, присвоенный i-й группе (i - му показателю) j-м экспертом;



- сумма баллов, присвоенных j-м экспертом всем группам (всем показателям).



Число показателей и групп показателей зависит от задач, которые ставятся при определении конкурентоспособности предприятия, а также, от особенностей его деятельности, занимаемого им рыночного положения по сравнению с конкурентами и др.

Этап 6. Определение групповых показателей конкурентоспособности сравниваемых предприятий. Прежде чем производить вычисление интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, необходимо рассчитать групповые показатели конкурентоспособности согласно формуле (2.3):

, (2.3)



где: - весовой коэффициент -го показателя в -ой группе показателей конкурентоспособности предприятия, ;



- j-й нормализованный показатель конкурентоспособности i-ой группы;



- число показателей в группе.



В качестве группового показателя конкурентоспособности предприятия можно предложить среднюю геометрическую величину одиночных показателей. В пользу использования среднего геометрического можно привести следующие аргументы.

Во-первых, перемножение одиночных показателей проводится в связи с тем, что все они тесно взаимосвязаны, и не принятие во внимание хотя бы одного из них, равнозначно равенству нулю группового показателя конкурентоспособности, который нельзя определять частично. Определение конкурентоспособности имеет смысл только в том случае, если адекватно оценивается весь спектр факторов [92 стр.46].

Во-вторых, как следует из общей теории статистики, среднее геометрическое дает наиболее правильный по содержанию результат осреднения, если задача состоит в нахождении такого значения, которое качественно было бы равно удалено от максимального и минимального значений.

Следовательно, групповой показатель конкурентоспособности предприятия можно предложить в следующем виде :

. (2.4)



Этап 7. Определение интегрального показателя конкурентоспособности каждого из сравниваемых предприятий в соответствии с формулой:

, , (2.5)



где: - интегральный показатель конкурентоспособности j-го предприятия;



- весовой коэффициент i-ой группы показателей конкурентоспособности;



- i-й групповой показатель конкурентоспособности j-го предприятия.



Этап 8. Прогнозирование основных факторов конкурентоспособности и определение прогнозного уровня конкурентоспособности сравниваемых предприятий.

Этап 9. Ранжирование предприятий по убыванию интегрального показателя (т.е. росту конкурентоспособности): , где индексы 1,2, …m - новые номера предпочтительности предприятий в порядке убывания их интегрального показателя конкурентоспособности.



Этап 10. Проведение анализа одиночных, групповых и интегральных показателей конкурентоспособности предприятия.

В рассматриваемой модели одной из сложных и принципиальных задач является задача определения основных показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия. Из анализа научных трудов отечественных и зарубежных авторов, занимающихся изучением конкурентоспособности, следует важный вывод о том, что при измерении конкурентоспособности предприятия должны учитываться такие факторы как адаптивность предприятия, его конкурентные преимущества и результаты хозяйственной деятельности. По их мнению, адаптивность предприятия и его конкурентные преимущества представляют собой в совокупности потенциальную сторону конкурентоспособности предприятия, которая при определенных обстоятельствах может быть и не реализована. В то же время именно результаты экономической деятельности предприятия дают непосредственное отражение реальных достижений в области конкурентоспособности и поэтому они должны быть использованы в качестве одной из ее характеристик.

Однако, по нашему мнению, такой взгляд на понятие конкурентоспособности предприятия несколько односторонен. В современных рыночных условиях любое предприятие с помощью своих потенциальных возможностей должно стремиться, с одной стороны, к улучшению результатов своей хозяйственной деятельности, а с другой - к максимальному удовлетворению требований рынка. Поэтому представляется естественным определять конкурентоспособность предприятия следующими тремя основными факторами: потенциальными возможностями предприятия, степенью удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией и результатами его хозяйственной деятельности (рис. 2.2). Высокие уровни каждого из факторов являются гарантией высокой конкурентоспособности предприятия в целом.

Как известно, в состав производственной системы (ПС) любого уровня иерархии в качестве ее элементов традиционно включают следующие ресурсы: технические, технологические, кадровые, пространственные, организационной структуры управления, информационные, финансовые. В [88, стр. 84] основополагающим принципом выделения элементов ПС для стратегического управления ею является оценка возможностей достижения стратегических целей ПС, появляющихся при использовании данного элемента системы. То есть, элементами системы должны быть признаны не материализованные ресурсы, а те возможности (стратегические ресурсы ПС) достижения стратегических целей ПС, которые открываются при использовании этих ресурсов. Предельные возможности стратегических ресурсов предприятия составляют его стратегический потенциал. Примерный перечень составляющих стратегического потенциала, которыми должно располагать предприятие, чтобы на базе имеющихся ресурсов, с одной стороны, адекватно отвечать на вызов внешней среды, а с другой - постоянно совершенствовать и расширять предельные возможности самих ресурсов приведен в таблице 2.3.

**Потенциальные возможности предприятия, определяемые:**

- Стратегическим потенциалом предприятия, характеризующим его адаптационные возможности

- детерминантами конкурентных преимуществ

**Степень удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией, определяемая:**

- показателем конкурентоспобной товарной массы проданной продукции на рынке;

- показателем изменения степени удовлетворения требований рынка, получаемым на базе показателей, отображающих динамику объемов продаж конкурентоспособной продукции

УРОВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Результаты хозяйственной деятельности предприятия, определяемые:**

- показателями продуктивности использования ресурсов;

- показателями финансового состояния предприятия.

Рис. 2.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

Таблица 2.3

Составляющие стратегического потенциала предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ |
|
| 1. | Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами |
| 2. | Способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей |
| 3. | Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров, позволяющих эффективно, своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы |
| 4. | Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а также к анализу деятельности групп стратегического влияния |
| 5. | Способность к выдвижению конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров, пользующихся спросом на товарных рынках |
| 6. | Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров, продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса |
| 7. | Способность к обеспечению независимости предприятия от изменения конъюнктуры товарных, финансовых и рынков факторов производства за счет внешней гибкости ПС |
| 8. | Способность к поддержанию конкурентного статуса предприятия за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования |
| 9. | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического оснащения и другого оборудования |
| 10. | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет использования в производстве плодотворной технологии |
| 11. | Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет формирования адекватного изменению целей кадрового потенциала |
| 12. | Способность осуществлять изменение архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей ПС |
| 13. | Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка |
| 14. | Способность обеспечить выпуск товаров в объемах, соответствующих потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса предприятия и планируемой доли захвата рынка |
| 15. | Способность обеспечить высокую эффективность функционирования предприятия за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей предприятия |
| 16. | Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития предприятия |

Составляющие стратегического потенциала совместно с ресурсами предприятия образуют множество его стратегических ресурсов и должны быть конкретизированы применительно к каждому конкретному предприятию.

По своей сути стратегический потенциал определяет одну из составляющих потенциальных возможностей предприятия - его адаптивность. Вторая составляющая потенциальных возможностей - конкурентные преимущества, характеризующиеся согласно М.Е. Портеру детерминантами конкурентного преимущества страны [67]. Детерминанты, как система, создают среду, в которой действуют предприятия данной страны и характеризуют: наличие ресурсов и навыков, необходимых для получения конкурентного преимущества предприятия; информацию, от которой зависит, будут ли замечены и использованы возможности получения конкурентного преимущества; направления применения ресурсов и навыков, имеющихся в распоряжении предприятия; цели предприятия; силы, заставляющие предприятие вкладывать средства в ту или иную сферу деятельности и заниматься обновлением.

Из сказанного следует, что оценка степени потенциальных возможностей предприятия (СПВП) должна учитывать: значимость каждого детерминанта конкурентного преимущества страны и структуру стратегического потенциала предприятия.

В основу оценки СПВП полагаем коэффициент обеспеченности каждого элемента стратегического потенциала, используемого для достижения стратегических целей на определенном этапе жизненного цикла, в котором находится предприятие, конкретным ресурсом предприятия. С учетом последнего замечания оценку СПВП предлагаем проводить последовательностью следующих вычислительных шагов.

Шаг 1. Определяются показатели совокупного воздействия детерминантов за каждый m-й этап жизненного цикла предприятия и за весь цикл соответственно по формулам:



и , (2.6)



где: - отношение числа благоприятных к общему числу факторов, формируемых к-м детерминантом в m-м этапе жизненного цикла предприятия;



- коэффициент значимости к-го детерминанта для m-го этапа .



Шаг 2. Определяются показатели , оценивающие обеспеченность каждого i-го элемента стратегического потенциала, используемого для достижения целей, каждым j-м ресурсом в каждом m-м этапе жизненного цикла по формуле:



, , , , (2.7)



где: - коэффициент значимости j-го ресурса в обеспечении i-го элемента стратегического потенциала в m-м этапе жизненного цикла ;



- коэффициент обеспеченности i-го элемента стратегического потенциала j-м ресурсом в m-м этапе жизненного цикла;



s – количество элементов стратегического потенциала предприятия.

Шаг 3. Определяются показатели обеспеченности каждого i-го элемента стратегического потенциала всеми ресурсами в каждом m-м этапе жизненного цикла по формуле:



, , . (2.8)



Шаг 4. Определяются показатели обеспеченности всего стратегического потенциала каждым j-м ресурсом в каждом m-м этапе жизненного цикла по формуле:



, , , (2.9)



где - коэффициент значимости i-го элемента стратегического потенциала в достижении стратегических целей в m-м этапе жизненного цикла .



Шаг 5. Определяются показатели обеспеченности всего стратегического потенциала каждым j-м ресурсом за весь жизненный цикл по формуле:



, . (2.10)



Шаг 6. Определяются показатели обеспеченности всего стратегического потенциала всеми ресурсами за каждый m-й этап жизненного цикла по формуле:



, . (2.11)



Шаг 7. Определяется показатель обеспеченности всего стратегического потенциала, всеми ресурсами и за весь жизненный цикл по формуле:



. (2.12)



Шаг 8. Определяются обобщенные оценки и за m-й этап жизненного цикла и за весь жизненный цикл по формулам соответственно:



и . (2.13)



Предлагаемая последовательность вычислений позволяет получить показатели количественной оценки и провести анализ потенциальных возможностей предприятия, как за весь жизненный цикл, так и за конкретный его этап.

При оценке второго фактора конкурентоспособности - степени удовлетворения требований рынка необходимо определиться, что под этим следует понимать. Во-первых, рынок всегда имеет потребность в определенном количестве товара как таковом. Во-вторых, покупатель, как субъект рынка, преследует основную цель - удовлетворение своих потребностей посредством приобретения товара, обладающего определенными потребительскими свойствами, характеризующими его конкурентоспособность. Приобретенный товар в процессе эксплуатации, с одной стороны выполняет свойственные ему функциональные операции по назначению, а с другой, выявляет в себе определенные качественные свойства, способные усилить или ослабить его конкурентоспособность. Таким образом, производитель товара должен предложить на рынок определенный объем конкурентоспособной продукции с определенными потребительскими свойствами, удовлетворяющими потребности покупателя.

В связи с этим возникает необходимость выбора такого количественного показателя, оценивающего степень удовлетворения требований рынка, который включал бы в своем аналитическом виде параметр величины объема, а также параметры, характеризующие конкурентоспособность товара и его потребительские свойства. По нашему мнению степень удовлетворения требований рынка может быть оценена либо с помощью показателя конкурентоспособной товарной массы проданной предприятием продукции на рынке за определенный период, либо с помощью обобщенного показателя изменения степени удовлетворения требований рынка, полученного на базе показателей, отражающих динамику объемов продаж конкурентоспособной продукции.

Показатель конкурентоспособности товарной массы для предприятий производящих разнообразную продукцию предлагается рассчитывать как средневзвешенную величину показателей конкурентоспособности каждого товара по следующей формуле:



, (2.14)



где: р - число видов производимых товаров;

- количество сравниваемого товара i-го вида проданного предприятием;



- коэффициент значимости i-го вида товара в конкуренции на рынке;



- интегральный показатель конкурентоспособности i-го вида товара.



Количественная оценка конкурентоспособности продукции может быть проведена по формуле (2.15), [51, стр.44-57] учитывающей качество сервиса и качество продукции, определяемое ее полезным эффектом:



, (2.15)



где: - показатель относительной эффективности продукции;



- показатель качества сервиса;



- весовые коэффициенты этих показателей .



Показатель относительной эффективности продукции оцениваем по формуле (2.16) [51 стр.44-57]:



, (2.16)



где: - эффективность анализируемого образца продукции на конкретном рынке, единица полезного эффекта/денежная единица;



- эффективность лучшего образца-лидера, используемого на данном рынке;



- корректирующий коэффициент, учитывающий конкурентные преимущества.



Эффективность изделия рассчитываем по формуле (2.17) [51 стр.44-57]:

, (2.17)



где: - полезный эффект изделия за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;



- совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, денежная единица.



Полные затраты потребителя за жизненный цикл единицы продукции по сравниваемому товару и по «товару лидеру» рассчитываются по формуле [51 стр.44-57]:



, (2.18)



где - затраты на стратегический маркетинг;



- сметная стоимость маркетинговых исследований, НИОКР;



- сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства нового изделия;



- затраты на производство изделия (без амортизации предыдущих затрат);



- затраты на внедрение изделия у потребителя (транспортные расходы, сметная стоимость строительно-монтажных и пусковых работ);



- затраты на сервис;



Т - нормативный срок службы изделия (для продукции промышленного назначения равен амортизационному периоду);

- затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт изделия в году t (без амортизации предыдущих затрат);



- затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая само изделие), выводимых в связи с внедрением нового изделия. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то в формуле (2.18) они должны быть со знаком минус, если больше - со знаком плюс.



Полезный эффект изделия определяем по формуле (2.19) :

(2.19)



где: Т - нормативный срок службы изделия, лет;

- часовая паспортная производительность изделия;



- годовой плановый фонд времени работы изделия;



- коэффициент безотказности;



- коэффициент ремонтопригодности;



- коэффициент сохраняемости;



- показатель экологичности;



- показатель эргономичности;



- показатель эстетичности (дизайна);



- показатель технологичности;



- показатель стандартизации и унификации (коэффициент стандартизации объекта);



- показатель совместимости и взаимозаменяемости.



Коэффициенты и показатели характеризуют несоответствие показателей качества изделия требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта изделия и снижают его полезный эффект.



Коэффициент ремонтопригодности оценивается коэффициентом готовности, который рассчитывается по формуле:

, (2.20)



где: - средняя наработка на отказ восстанавливаемого объекта, ч;



- среднее время восстановления объекта после отказа, ч.



Интегральный показатель качества сервиса продукции предлагается рассчитывать по формуле (2.21):

, (2.21)



где: n - количество частных показателей качества сервиса продукции;

- весовой коэффициент i-го показателя качества сервиса, ;



- значение i-го частного показателя качества сервиса продукции относительно эталонного.



В качестве показателей качества сервиса продукции рассматриваются следующие показатели: качество (достоверность, добросовестность, этичность) рекламы, баллы; гарантийный срок техобслуживания товара, лет; качество маркировки и упаковки товара, баллы; коэффициент полноты, достоверности и качества оформления сопроводительной документации, доли единицы; имидж торговой марки и торгового центра, баллы; качество обслуживания покупателя, баллы; трудоемкость подготовки товара к функционированию, н/час; качество послепродажного обслуживания покупателя, баллы;

Обобщенный показатель изменения степени удовлетворения требований рынка можно представить с помощью следующей формулы:



, (2.22)



где: - индекс изменения объемов продаж равный ;



, - объемы продаж соответственно на начало и конец периода;



- индекс изменения конкурентоспособности продукции равный ;



, - конкурентоспособность продукции соответственно на конец и начало периода.



При оценке результатов хозяйственной деятельности необходимо исходить из основополагающего принципа - конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Исходя из него, можно утверждать, что для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно постоянно заботиться о наиболее полном и эффективном использовании, имеющихся в его распоряжении ресурсов. В связи с этим возникает проблема выбора критериев продуктивности использования ресурсов предприятия. Продуктивность использования ресурсов предполагает наибольшую отдачу, наибольший результат, приходящийся на единицу совокупных ресурсов, которыми располагает предприятие. Если деятельность предприятия связана с извлечением прибыли, а совокупные ресурсы оцениваются в денежном выражении, то продуктивность может быть оценена показателями рентабельности производства продукции.

Теоретически можно вычислять комплексный показатель продуктивности использования ресурсов предприятия, включающий ряд частных показателей (относительно эталонных), рассчитанных по формуле:



, (2.23)



где: - коэффициент значимости j-го показателя продуктивности;



k - количество показателей продуктивности.

Кроме этого, к результатам хозяйственной деятельности в данной работе предлагается относить показатели финансового состояния предприятия, комплексный показатель которого вычисляется по формуле (2.24):

, (2.24)



где: - коэффициент значимости m-го показателя финансового состояния предприятия;



k - количество показателей;

- значение m-го частного показателя финансового состояния относительно эталонного.



Показатель результатов хозяйственной деятельности предприятия вычисляется по формуле (2.25):

, (2.25)



где: - весовые коэффициенты показателей финансового состояния и продуктивности использования ресурсов.



Показатели , и могут быть рассчитаны как в целом по фазе жизненного цикла, в котором находится предприятие, так и по любому ее внутреннему интервалу.



В системе управления конкурентоспособностью предприятия актуальной является проблема оптимального распределения ограниченных финансовых ресурсов с целью улучшения факторов конкурентоспособности предприятия и, как следствие, повышения самой конкурентоспособности. В настоящей работе предлагается оценивать все ресурсы предприятия, направляемые на повышение его конкурентоспособности, в денежном эквиваленте. Критерий оптимизации распределения выделяемых денежных средств заключается в минимизации разницы между интегральным показателем конкурентоспособности предприятия, получаемым в результате перераспределения средств и интегральным показателем конкурентоспособности предприятия-эталона. Минимизируемый функционал рассматривается как функция финансовых затрат, направляемых на улучшение уровня факторов конкурентоспособности предприятия.

Модель оптимального распределения финансовых ресурсов, выделяемых на повышение конкурентоспособности предприятия, имеет следующий вид [37, стр.115]:

(2.26)



при условии ограниченности финансовых ресурсов предприятия

, , , (2.27)



где: n - количество факторов определяющих конкурентоспособность предприятия;

- объем финансовых затрат, направляемых на улучшение уровня i-го фактора конкурентоспособности предприятия;



- уровень -го фактора конкурентоспособности предприятия как функция финансовых затрат;



- интегральный показатель конкурентоспособности эталонного предприятия относительно которого проводится оптимизация;



- объем финансовых средств, направляемых на повышение конкурентоспособности предприятия.



Уровни -ых факторов конкурентоспособности предприятия предлагается рассчитывать в соответствии с формулами (2.1)-(2.4) [26, стр.13-17]:



, (2.28)



где: - весовой коэффициент i-го фактора конкурентоспособности предприятия;



- на данный момент времени фактический уровень i-го фактора конкурентоспособности предприятия.



В качестве факторов конкурентоспособности предприятия в рассматриваемой модели предлагаются группы показателей: 1) потенциальных возможностей предприятия (формулы (2.6)-(2.13)); 2) степени удовлетворения требований рынка (формулы (2.14)-(2.22)); 3) результатов хозяйственной деятельности (формулы (2.23-2.25)).

Основополагающим в данной модели является предположение о функциональной зависимости средств, вкладываемых предприятием с целью повышения уровней факторов конкурентоспособности предприятия, и процентным изменением этих уровней. В частности, авторское исследование динамики уровней факторов конкурентоспособности предприятия ОАО «ЗМЗ» (Заволжский моторный завод»), 1998-2003 г.г. показало, что между финансовыми затратами, направляемыми на улучшение уровня рассмотренных факторов конкурентоспособности, и процентным ростом этих уровней существует квадратичная функциональная зависимость:

, (2.29)



где: - коэффициент пропорциональности;



- величина процента, на который повышается значение уровня i-го фактора конкурентоспособности.



Таким образом, из (2.29) следует что:

(2.30)



где: - величина процента (как функция финансовых затрат), на который повышается значение уровня i-го фактора конкурентоспособности предприятия.



Из экономического смысла предложенных факторов следует, что улучшение их уровней связано с их ростом [105 стр.76]. Тогда, с учетом этого замечания и (2.28), новое значение уровня i-го фактора конкурентоспособности в результате вкладывания финансовых средств в количестве примет вид:



. (2.31)



После подстановки (2.30) в (2.31) получаем:

. (2.32)



Окончательно с учетом (2.32) предлагаемая оптимизационная модель распределения финансовых ресурсов (2.26)-(2.27) примет вид (2.33)-(2.34):

, (2.33)



, , . (2.34)



Реализация модели (2.33)-(2.34) позволит предприятию повысить обоснованность принимаемых управленческих решений, касающихся вопросов оптимального использования ограниченных производственных ресурсов в целях повышения конкурентоспособности.

## 2.3 Прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия

В сложившихся условиях рыночной экономики России прогнозирование конкурентоспособности предприятия и ее факторов становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности и остроте выигрывает тот, кто постоянно анализирует рыночную среду, предвидит поведение конкурентов и борется за свои рыночные позиции.

Для успешного прогнозирования конкурентоспособности предприятия и ее факторов необходимо опираться в рамках комплексного подхода на научно- обоснованные методы, среди которых можно выделить следующие: экстраполяционный; нормативно-целевого прогнозирования; экономико-математического моделирования; экспертных оценок. Использование первых трех методов для решения этой задачи требует с одной стороны большого объема многопрофильной информации и значительных временных затрат ее обработки, с другой стороны однородности, корректности и конкретности исходных данных. Как правило, выполнение этих требований сопряжено с большими трудностями прикладного характера. В связи с этим нужно отметить, что в условиях экономики переходного периода деятельность подавляющего числа предприятий во многом определяется, прямо или косвенно, воздействием внешних факторов рыночной среды, имеющих в самом общем случае произвольную природу возникновения, причем, не обязательно экономическую. Это обстоятельство, безусловно, может существенно ограничивать применение указанных методов с целью прогнозирования конкурентоспособности.

Из вышесказанного следует, что в сложившихся экономических условиях для прогнозирования конкурентоспособности предприятия и ее факторов наиболее доступными являются экспертные методы и подходы, основное достоинство которых заключается в возможности их реализации в условиях частичной неопределенности рыночной среды, неточности исходных данных и не значительной потребности в статистической информации.

Основными факторами конкурентоспособности предприятия как было отмечено выше, считаем: потенциальные возможности предприятия; степень удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией; результаты хозяйственной деятельности.

Адекватное прогнозирование конкурентоспособности предприятия базируется, прежде всего, на анализе его потенциальных возможностей и представляет собой сложную задачу, решение которой позволяет: обеспечить баланс реальных возможностей предприятия с рыночными запросами; определить основные цели и разработать эффективные стратегии их достижения; выработать основные программы производственного развития и поведения на рынке; принять компетентные управленческие решения, направленные на повышение конкурентоспособности и устойчивости предприятия. В конечном итоге, потенциальные возможности предприятия, его конкурентный статус характеризуют собой предпосылки достижения им экономических результатов хозяйственной деятельности с одной стороны, и удовлетворения требований и запросов рынка с другой, на определенную временную перспективу.

Как известно, устойчивая работа отечественных предприятий осложнена нестабильностью экономической ситуации в стране, отсутствием четкой стратегии развития экономики на макро и микро уровнях. Это объясняется, прежде всего, влиянием критических событий планетарного, государственного и регионального масштабов, способных нарушить экономическое равновесие любого государства. Следовательно, одним из основных аспектов, который необходимо учитывать при прогнозировании потенциальных возможностей предприятия является нестабильность окружающей его внешней среды, имеющей следующие уровни изменения - глобальный, макро и микро уровни [91 стр.92].

Необходимость учета и анализа процессов глобального уровня при прогнозировании обоснована тем, что их воздействие в первую очередь сказывается на политических, экономических и социальных структурах страны, а это непосредственно влияет на потенциальные возможности и конкурентный статус любого предприятия функционирующего на ее рынке. К числу глобальных процессов можно отнести процессы формирования мировой банковской системы, мировой торговли, мирового рынка капиталов, мирового рынка энергоносителей (формирование мировых цен на них) и т.д.

При анализе макро уровня необходимо сформировать множество событий, состоящее из глобальных критических событий и, обусловленных ими (или внутренними процессами страны), критических событий государственного масштаба, которые окажут прямое воздействие на рыночные процессы в краткосрочной и долгосрочной перспективах. При этом следует прогнозировать изменения политических, экономических и социальных характеристик, а также возможные действия правительства по результатам воздействия этих событий. Затем нужно определить факторы рыночной среды, напрямую влияющие на субъекты рынка страны и оценить их силу проявления в зависимости от действия критических процессов и реакции на них макро уровня.

На микро уровне следует окончательно сформировать множество критических событий , получаемое в результате объединения множества событий определенных на макро уровне и обусловленных ими (или внутренними процессами региона) критических событий регионального уровня. После этого к общим внешним факторам рыночной среды, оказывающим непосредственное воздействие на предприятие, необходимо добавить специфические рыночные факторы регионального уровня. В конечном итоге, в результате исследования уровней изменения внешней среды должны быть определены все внешние факторы рыночной среды , непосредственно воздействующие на предприятие.



В связи с этим одной из важных задач предприятия является задача оценки степени адаптивности его стратегического потенциала к воздействию внешних факторов рыночной среды.

Кроме этого, с точки зрения маркетинга и, в частности, конкурентной стратегии предприятия, также крайне важно и необходимо выяснить, каким образом рыночная среда, создаваемая в той или иной стране под действием внешних факторов, влияет на появление, поддержание и изменение конкурентных преимуществ предприятий этой страны.

В исследовании этой проблемы общеизвестна заслуга М.Е. Портера, который на основе анализа статистических материалов промышленности восьми развитых стран выявил наиболее важные причины успехов и неудач их предприятий в конкурентной борьбе. Им предложена оригинальная концепция конкурентного преимущества страны, основу которой составляют четыре свойства (детерминанта) страны, формирующих конкурентную среду. В конечном итоге система детерминант конкурентного преимущества, находящихся во взаимодействии, создает эффект целостности, то есть, усиливает или ослабляет потенциальный уровень конкурентного преимущества предприятий этой страны.

Необходимо отметить, что в общую систему детерминант, М.Е. Портер включает как случайные события, так и действия правительства, которые могут, по его мнению, либо усиливать, либо ослаблять конкурентное преимущество предприятий [67,стр.238]. Случайными в рассматриваемом контексте являются события, которые имеют мало общего с условиями развития экономики страны, и влиять на которые часто не могут ни предприятия, ни правительство. К наиболее важным событиям такого рода М. Портер относит: изобретательство; крупные технологические сдвиги; резкие изменения цен на ресурсы; значительные изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах; всплески мирового и местного спроса; политические решения местных и зарубежных правительств; войны и другие форс-мажорные обстоятельства.

Таким образом, сказанное выше позволяет утверждать о том, что воздействие глобального, макро и микро уровней изменения внешней среды может изменить внешние рыночные факторы, которые могут повлечь за собой изменение факторов, составляющих детерминанты конкурентного преимущества страны а, следовательно, и к изменению определяемых ими конкурентных преимуществ предприятия.

В связи с этим, другой не менее важной задачей является задача, состоящая в определении чувствительности конкурентных преимуществ предприятия к воздействию внешних факторов рыночной среды, т.е. в оценке того, насколько действие рыночного фактора благоприятно, а может быть, и не благоприятно сказывается на конкурентных преимуществах субъекта рынка.

Будем в дальнейшем определять потенциальные возможности предприятия его стратегическим потенциалом и конкурентными преимуществами. Тогда, для того чтобы спрогнозировать потенциальные возможности предприятия или его конкурентный статус необходимо, прежде всего, оценить [92; стр.44-53]: силу проявления каждого внешнего фактора рыночной среды; чувствительность конкурентных преимуществ предприятия к воздействию внешних факторов рыночной среды; степень адаптации стратегического потенциала предприятия к воздействию этих факторов.

Заранее чрезвычайно трудно предсказать, каким образом критические события повлияют на развитие ситуации в стране, поэтому необходимо вначале разработать множество вероятных сценариев , а далее для каждого из них на основе оценок отдельных экспертов определить суммарную оценку силы действия каждого внешнего фактора рыночной среды в различные моменты времени .



Для оценки изменения силы действия внешнего фактора во времени разбиваем рассматриваемый период на отрезки , границы которых соответствуют прогнозируемым моментам наступления критических событий из множества . Затем определяем суммарную оценку силы действия внешнего фактора рыночной среды с помощью оценок отдельных экспертов в начальный и конечный моменты каждого временного отрезка по формуле:



, (2.35)



где: - весовой коэффициент компетентности -го эксперта;



- оценка силы действия -го внешнего фактора рыночной среды -ым экспертом;



- количество экспертов;



- начальный или конечный моменты каждого временного отрезка.



Точки плоскости (ось Y - оценка силы действия внешнего фактора среды ; ось X - ) и соединяем отрезками. Построенная ломаная линия (возможны конечные разрывы в моменты наступления критических событий) будет представлять собой прогнозный график изменения силы действия внешнего фактора во времени для определенного сценария .



Для экспертного определения величин предлагается следующая шкала оценки силы действия внешнего фактора, содержащая пять градаций: очень слабая - 0 баллов; слабая - 1 балл; умеренная - 2 балла; высокая - 3 балла; очень высокая - 4 балла.



Далее рассмотрим порядок прогноза чувствительности конкурентных преимуществ предприятия к воздействию внешних рыночных факторов. Обозначим множество конкурентных преимуществ как . Для оценивания чувствительности к-го фактора конкурентных преимуществ к воздействию l-го внешнего фактора используем шкалу с пятью градациями: очень низкая - 0 баллов; низкая - 1 балл; умеренная - 2 балла; высокая - 3 балла; очень высокая - 4 балла. При этом оценка берется со знаком "+" если действие внешнего фактора благоприятно сказывается на конкурентных преимуществах предприятия и со знаком «-» в противном случае.



Очевидно, что изменения конкурентных преимуществ могут происходить под действием внешних факторов в моменты изменения их силы действия, т.е. в моменты наступления критических событий. В связи с этим, суммарную оценку чувствительности конкурентных преимуществ проводим в начальные и конечные моменты каждого временного отрезка с помощью оценок экспертов по формуле:



, (2.36)



где: - весовой коэффициент компетентности -го эксперта;



– оценка -ым экспертом чувствительности -го конкурентного преимущества предприятия к воздействию i-го внешнего рыночного фактора.



Точки плоскости (ось Y - чувствительность конкурентных преимуществ ; ось X - ) и соединяем отрезками. Построенная ломаная линия (возможны конечные разрывы в моменты изменения силы действия внешних факторов) будет представлять собой прогнозный график изменения чувствительности конкурентного преимущества во времени к действию внешнего рыночного фактора .



В предлагаемом подходе при оценке чувствительности конкурентного преимущества предприятия предполагается что: во-первых, резкое ее изменение может наступать только в моменты ; во-вторых, при ее оценке в конце интервала необходимо учитывать возможность ее изменения по линейному закону под действием соответствующих организационно-экономических мероприятий, проводимых предприятием.



Представляется очевидным то, что рыночные факторы могут либо усиливать, либо компенсировать действие друг друга, увеличивая или, соответственно, уменьшая при этом конкурентные преимущества предприятия. В связи с этим, обобщенную характеристику чувствительности конкурентного преимущества к воздействию на него рыночных факторов можно выразить в виде средневзвешенной чувствительностей этого конкурентного преимущества к каждому из факторов по формуле:



. (2.37)



Тогда прогнозируемый показатель конкурентного преимущества предприятия в момент времени для рассматриваемого сценария можно представить в следующем виде:



, (2.38)



где: - коэффициент значимости -го конкурентного преимущества предприятия (определяется экспертно).



Суммарную прогнозную оценку адаптивности стратегического потенциала к воздействию i-го внешнего рыночного фактора выполняем, как и ранее, в начальные и конечные моменты каждого из временных интервалов с помощью оценок отдельных экспертов по формуле:



, (2.39)



где: - весовой коэффициент компетентности -го эксперта;



- оценка-ым экспертом адаптивности стратегического потенциала предприятия к воздействию i-го внешнего фактора.



Точки плоскости (ось Y - адаптивность стратегического потенциала ; ось X - ) и соединяем отрезками. Получаем прогнозный график изменения адаптивности стратегического потенциала во времени под действием внешнего рыночного фактора . График адаптивности может иметь конечные разрывы в моменты наступления критических событий.



В процессе экспертной оценки адаптивности в конце временного интервала необходимо учитывать возможность ее линейного изменения в результате действия организационно-экономических мероприятий, проводимых предприятием с целью повышения стратегического потенциала.



В качестве обобщающей характеристики адаптивности стратегического потенциала предприятия к воздействию всех внешних рыночных факторов в момент времени в рассматриваемом сценарии предлагается показатель, вычисляемый по формуле:



, (2.40)



где: - весовой коэффициент адаптивности стратегического потенциала предприятия к воздействию -го внешнего рыночного фактора, вычисляемый по формуле



. (2.41)



Полученные результаты являются основой для решения задачи прогнозирования потенциальных возможностей предприятия в различные моменты времени для рассматриваемого сценария. В качестве числовой прогнозной характеристики предлагается показатель, вычисляемый по формуле:



. (2.42)



Прогнозирование показателя потенциальных возможностей предприятия по формуле (2.42) позволяет учесть силу влияния всей совокупности внешних рыночных факторов, а также чувствительность конкурентных преимуществ и его адаптивность к воздействию этих факторов. Анализ показателя следует проводить отдельно для каждого сценария развития внешней среды.



Главная проблема прогнозирования потенциальных возможностей предприятия на основе экспертных методов кроется в более общей проблеме, не до конца решенной зарубежными и отечественными научными исследованиями и заключающейся в том, что экспертные оценки субъективны, и не всегда можно на их основе получить ожидаемый положительный эффект. Например, созданная структура по прогнозированию может не справляться с поставленными перед ней задачами из-за несоответствия квалификации исполнителей сложности реальной ситуации. Однако эта проблема может быть достаточно эффективно преодолена, если при создании группы по прогнозированию использовать одну из адаптивных структур управления - в частности, матричную [93].

Как было сказано выше, результаты хозяйственной деятельности предприятия предлагается оценивать в самом общем случае комплексным показателем продуктивности использования ресурсов предприятия, а степень удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией - либо с помощью показателя конкурентоспособной товарной массы проданной продукции на рынке, либо с помощью обобщенного показателя изменения степени удовлетворения требований рынка, полученного на базе показателей, отражающих динамику объемов продаж продукции. В самом общем случае последние факторы конкурентоспособности формируются под воздействием большого количества внешних и внутренних факторов, которые, как правило, невозможно выделить, либо по которым отсутствует информация. В такой ситуации ход изменения рассматриваемых показателей можно связывать не с факторами, а с течением времени, что приводит к образованию одномерных временных рядов [94].

Учитывая сказанное, предлагается прогнозировать оставшиеся факторы конкурентоспособности предприятия методом экстраполяции на основе кривых роста экономической динамики при условии выполнения двух принципиальных положений [94]: временной ряд показателя имеет тренд, т.е. преобладающую тенденцию; общие условия, определявшие развитие показателя в прошлом, останутся без существенных изменений в течение периода упреждения. Процедура прогнозирования осуществляется последовательностью следующих шагов:

- предварительный анализ данных;

- решение проблемы выбора вида кривой роста для конкретного временного ряда с помощью метода конечных разностей или метода характеристики прироста;

- определение параметров отобранных кривых роста с помощью метода наименьших квадратов или приближенных методов вычислений (метод трех точек, метод трех сумм и т.д.);

- определение адекватности моделей, оценка точности адекватных трендовых моделей и выбор лучшей из них ;

- получение точечного и интервального прогнозов и верификация прогноза .

Определение вида кривой роста осуществляется на основе матрицы исходных данных составляемой по следующей форме:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | ….. | n-1 | n |
|  |  |  |  | ….. |  |  |

Здесь: - год с порядковым номером i; - значение фактора конкурентоспособности предприятия в -ом году.



В частности, для полиномиальных кривых роста метод наименьших квадратов приводит к системе нормальных уравнений для определения неизвестных коэффициентов-параметров этих кривых. Для полинома первой степени система нормальных уравнений имеет вид:



. (2.43)



Аналогичная система для полинома второй степени имеет вид:



. (2.44)



При прогнозировании в ситуации изменения внешних условий, когда наиболее важными являются последние реализации исследуемого процесса, наиболее эффективными оказываются адаптивные методы прогнозирования, учитывающие не равноценность уровней временного ряда. В такой ситуации для прогнозирования факторов конкурентоспособности предприятия можно использовать адаптационную модель Брауна, представляющую процесс развития как линейную тенденцию с постоянно изменяющимися параметрами и модифицированную для рассматриваемого случая. Этапы модифицированной модели Брауна следующие.

Этап 1. По первым пяти точкам временного ряда оцениваем начальные значения А0 и А1 параметров модели с помощью метода наименьших квадратов для линейной аппроксимации:

(t=1, 2, …, 5). (2.45)



Этап 2. С использованием параметров А0 и А1 по модели Брауна находим прогноз на один шаг (k=1):

. (2.46)



Этап 3. Расчетное значение экономического показателя сравниваем с фактическим и вычисляем величину их расхождения (ошибки). При k=1 имеем:



. (2.47)



Этап 4. В соответствии с этой величиной корректируем параметры модели. В модели Брауна модификацию осуществляем следующим образом:

(2.48)



где: - коэффициент дисконтирования данных, изменяющийся в пределах от 0 до 1 (), характеризующий обесценение данных за единицу времени и отражающий степень доверия более поздним наблюдениям.



Оптимальное значение находим итеративным путем, т.е. многократным построением модели при разных и выбором наилучшей, либо по формуле:



, (2.49)



где: N – длина временного ряда;

- параметр сглаживания ();



- ошибка прогнозирования уровня , вычисленная в момент времени (t-1) на один шаг вперед.



Этап 5. По модели со скорректированными параметрами А0 и А1 находим прогноз на следующий момент времени. Возвращаемся в пункт 3, если t<N. При t=N, используем построенную модель для прогноза на будущее.

Этап 6. Интервальный прогноз строим как для линейной модели кривой роста.

В целом предложенные методы прогнозирования факторов конкурентоспособности предприятия позволяют:

- проводить в рамках одного сценария развития внешней рыночной среды расчет и анализ показателя потенциальных возможностей предприятия, обеспечивая при этом возможность выявления момента времени крайне благоприятного (или не благоприятного) состояния этой среды для последующей разработки плана проведения организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности;

- выявлять самый худший (или лучший) сценарий развития внешней рыночной среды с точки зрения потенциальных возможностей предприятия;

- сравнивать потенциальные возможности предприятий-конкурентов;

- осуществлять прогноз степени удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией и проводить ее сравнительный анализ с соответствующими уровнями конкурентов с целью разработки организационно-экономических и маркетинговых мероприятий, направленных на изучение потребностей рынка с целью их удовлетворения;

- осуществлять прогноз уровня результатов хозяйственной деятельности предприятия и проводить его сравнительный анализ с аналогичными показателями конкурентов с целью разработки организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение ресурсосбережения и финансового положения предприятия;

- осуществлять прогноз уровня конкурентоспособности предприятия и проводить его сравнительный анализ с соответствующими показателями конкурентов.

# ВЫВОДЫ КО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Исследования, проведенные во второй главе, позволили получить следующие научные результаты:

1. Установлено, что в большинстве научных публикаций конкурентоспособность предприятия отождествляется с конкурентоспособностью продукции. Однако понятие конкурентоспособности предприятия многомернее и включает конкурентоспособность продукции как одну из своих составляющих.

2. Проведен анализ методов количественной оценки и анализа конкурентоспособности предприятия, позволивший:

- установить, что и в России и за рубежом не разработаны ни общепринятое понятие конкурентоспособности предприятия и продукции, ни единая номенклатура показателей конкурентоспособности, ни общие методы объединения этих показателей в один интегральный количественный показатель, что создает проблемы при оценке и управлении конкурентоспособностью;

- обосновать необходимость применения экспертных методов при оценке конкурентоспособности предприятия.

3. Разработана с использованием экспертного подхода модель количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Предложены и обоснованы факторы конкурентоспособности предприятия, а также переменные для их измерения.

4. Разработана модель оптимального распределения финансовых ресурсов предприятия, выделяемых на повышение его конкурентоспособности.

5. Разработана на основе экспертного подхода модель прогнозирования потенциальных возможностей предприятия как фактора его конкурентоспособности в условиях воздействия внешней рыночной среды.

6. Предложена адаптационная модель прогнозирования факторов конкурентоспособности предприятия.

# ГЛАВА III

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 3.1. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью предприятия

В последнее время особенно актуальны проблемы, возникающие при анализе альтернативных решений в процессе управления сложными производственными объектами. Практика показывает, что затраты на осуществление управленческой деятельности непрерывно увеличиваются, а последствия неудачных решений становятся все ощутимее. Современные рыночные отношения, влияющие на хозяйственную деятельность предприятий, обусловливают необходимость решения проблем, связанных с повышением качества управления конкурентоспособностью предприятия.

В рыночных условиях для организации эффективного управления конкурентоспособностью уже недостаточно только здравого смысла и опыта руководителей, необходимо масштабное привлечение современных средств анализа больших объемов информации, моделирования и компьютеризации процессов управления. Организация управления конкурентоспособностью должна способствовать не только росту финансово-хозяйственной деятельности предприятия и стимулированию экономии всех видов ресурсов на основе их эффективного использования, но и все большему удовлетворению возрастающих потребностей покупателей продукции.

Как известно, задача управления конкурентоспособностью одна из основных задач маркетинговых исследований на предприятии. В связи с этим информационное обеспечение управления конкурентоспособностью должно удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к информационному обеспечению маркетинговых исследований и общим принципам проектирования информационной системы предприятия.

Принятие решений в маркетинге базируется на процессах управления, являющихся, по сути, информационными процессами. Поэтому, правильность и ценность управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения. В работе [4 стр.158] приведены основные стадии процесса управления. В условиях динамично меняющейся рыночной обстановки процессы принятия решений должны обладать адаптивными возможностями. С учетом этого замечания предлагается следующая формулировка последнего этапа управления – «Контроль за исполнением, оценка деятельности, корректировка параметров объекта управления». Стадии процесса управления показаны на рисунке 3.1.

Осуществление исследования невозможно без накопления и изучения значительного количества соответствующей информации. Считается, что рецепт для хорошего решения: 90% информации и 10% вдохновения [15]. В связи с этим, необходимо заметить, что в настоящее время в России не налажена подобающим образом работа по исследованию, оценке и прогнозированию конкурентоспособности предприятий, поскольку маркетинговые исследования на многих из них почти не проводятся. Сформированные на предприятиях службы маркетинга далеки от оптимальности по своему составу, построению, взаимодействию с другими подразделениями и внешней средой, а также, по выполняемым функциям. Они не могут проводить такую работу на надлежащем уровне из-за неподготовленности соответствующих специалистов и отсутствия необходимого информационного, методического и технического обеспечения.

Формулировка целей и установление приоритетов

Получение информации об изучаемом объекте

Переработка информации и принятие решения

Выдача управленческих предпочтений

Контроль за исполнением, оценка деятельности, корректировка параметров объекта управления

Рис. 3.1 Стадии управления в маркетинге

Первоочередная задача маркетингового исследования - создание маркетинговой информационной системы (МИС), позволяющей: быстро и рационально обрабатывать, фильтровать и уплотнять информацию; правильно направлять ее в нужном объёме, в нужный пункт и в нужное время; чётко определять источники информации и права пользователей на каждом уровне. Проблемы исследования МИС достаточно широко рассмотрены в работах [5, 7, 9, 85]. Учитывая высокую степень глобализации и интеграции мировой экономики предлагаем характеризовать воздействие внешней среды маркетинга фактором «Критических событий глобального, макро и микро уровней». Схема МИС приведена на рисунке 3.2.

Любое исследование начинается, прежде всего, с определения необходимой информации. Для ее систематизации используются различные классификации [4, 158-160]. Однако содержание исследования требует ее конкретизации в соответствии с предметом, объектом, кадровым обеспечением, наличием финансовых ресурсов, техническими возможностями, временем осуществления проекта и др. Качественное выполнение управленческих функций возможно при наличии: информации об управляемом объекте и его внешней среде; средств отображения информации; связи между действиями пользователя и реакции объекта на эти действия; возможности однозначной реализации управляющего воздействия; обратной связи и цели управления. Выполнение этих условий при разработке МИС предопределяет проектирование качественного человеко-машинного интерфейса. Важным условием определения элементов МИС является необходимость полного удовлетворения информационных потребностей пользователя с целью принятия им рациональных решений. С позиций технологии обработки данных назначение информационной системы определяется как совокупность процессов формирования первичных сообщений (сбор, регистрация, передача данных), их преобразование, отбор и выдача информации пользователям всех уровней управления.

Разработка системы маркетинговой информации включает три этапа: разработка методологии сбора необходимой информации об изучаемом объекте или процессе; создание информационного массива; преобразование содержащихся в нём данных в соответствии с программой исследования.

Система внутренней отчётности включает данные, возникающие на предприятии в форме бухгалтерской и статистической отчётности, оперативной производственной и научно-технической информации (см. рис. 3.3).

Система бухгалтерской информации

Система первичной документации

Система бухгалтерской отчётности

Информационная система производственного отдела

Информационная система инженерно-технического отдела

Информационная система производственно-

технического отдела

Информационная система отдела технического контроля

Информационная система отдела кадров

Информационная система отдела снабжения

Информационная система отдела сбыта

Рис. 3.3 Структура системы внутренней информации

Система маркетингового наблюдения объединяет сведения о состоянии внешней среды предприятия: о рынке и его инфраструктуре; о поведении покупателей, поставщиков и конкурентов; о мерах государственного регулирования рыночных механизмов; о курсе валют; о рыночных долях предприятия и его конкурентов и др. Эти данные сосредоточены в публикуемых периодических и специальных изданиях, статистических сборниках, конъюнктурных обзорах коммерческих исследовательских организаций. Они собираются также специалистами по маркетингу на основе посещения выставок и конференций, проведения переговоров и деловых встреч.

Внешняя среда маркетинга подразделяется на среды прямого и косвенного воздействий. В работе [24 стр.58] приведена структура внешней среды маркетинга. Предлагаем вместо фактора «Международные события» косвенной среды маркетинга более широкий фактор «События глобального, макро и микро уровней». Схема маркетинговой среды предприятия приведена на рисунке 3.4.

СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

**Внешняя**

**среда**

**маркетинга**

**предприятия**

Потребители

Конкуренты

Законы и гос. органы

Профсоюзы

Поставщики

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Состояние экономики

Политические факторы

Социо-культурные факторы

Научно-технический прогресс

События глобального, макро и микро уровней

Рис. 3.4 Внешняя среда маркетинга предприятия

Система маркетинговых исследований - это системное проведение различных обследований, анализ полученных данных и представление результатов в виде, соответствующем конкретной маркетинговой задаче, стоящей перед предприятием (см. рис. 3.5).

СТАДИИ

ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Определение проблемы и целей исследования

Разработка плана исследования

Описание проблемы

Структурирование проблемы. Построение модели

Определение цели сбора информации

Формирование гипотез

Построение проекта исследования (источники информации, участники проведения)

План исследования (затраты времени, стоимость)

Определение метода сбора данных. Выбор и развитие инструмента сбора

Определение объекта исследования и объёма выборки

Разработка детального плана сбора данных

Сбор информации

Организация, проведение и контроль сбора данных

Документирование

Анализ информации

Предварительная проверка собранной информации

Подготовка к анализу на ЭВМ

Обработка материала

Интерпретация результатов

Презентация

Подготовка исследовательского отчёта

Презентация полученных результатов. Передача лицам принимающим решения

Рис. 3.5 Процесс маркетингового исследования

В основу процесса определения проблемы положен экспертный метод, который включает: выбор формы опроса экспертов, определение структуры и численности экспертной группы, разработку методики опроса, проведение опроса, составление списка проблем, экспертизу проблем. Цели маркетинговых исследований должны вытекать из выявленных проблем.

Центральным звеном разработки плана исследования является выработка и проверка на практике теоретических гипотез, выявление и обоснование их причинно-следственных связей . Гипотезы и модели, описывающие ситуацию, предопределяют возможные источники информации, однако чтобы получить достаточно полную и надёжную информацию нужно иметь хорошо продуманную концепцию и детальный план сбора данных.

В ходе выработки плана сбора данных нужно определиться по многим вопросам, имеющим альтернативные ответы: полное или выборочное, единичное или многоразовое, одноцелевое или многоцелевое исследования; каковы формы и инструменты сбора данных. Кроме того, необходимо решить, что может служить источником информации - уже имеющийся материал или новый сбор данных. На данном этапе исследования необходимо также указать требуемое время и стоимость предлагаемого исследования, что необходимо менеджеру для принятия решения о проведении маркетингового исследования и решения организационных вопросов его проведения. Нельзя допускать, чтобы изменение количественных и качественных взаимосвязей между отдельными явлениями деятельности производственного объекта, необходимых для управления этой деятельностью, обходилось дороже, чем эффект, получаемый от учёта этих взаимосвязей в управлении .

Для получения информации в маркетинге используются следующие методы: опрос, экспертный метод, наблюдение, панель, эксперимент, пробный маркетинг, автоматическая регистрация данных и прочие методы [7]. Не исключена и закрытая система получения информации, называемая маркетинговой разведкой. Важно при этом не допускать нарушений законодательства и коммерческой этики.

На этапе анализа данных необходимо привести их к сжатому виду, удобному для анализа и обладающему информативностью. При этом могут быть использованы следующие функции преобразования данных: обобщение, концептуализация, коммуникация и экстраполяция [7]. Далее проводится статистический анализ данных с помощью дескриптивного, выводного, предсказательного анализов, а также анализа различий и связей [7, 9, 18].

На стадии презентации осуществляется подготовка исследовательского отчёта и передача его лицам принимающим решения. Структура исследовательского отчёта должна соответствовать требованиям заказчика.

Системы внутренней отчётности и маркетингового наблюдения реализуются посредством баз данных, охватывающих всю доступную текущую информацию, а система маркетинговых исследований посредством банков моделей и банков методов. Таким образом, базисными компонентами МИС являются базы данных, банки моделей, банки методов и система технических средств коммуникации увязывающая их между собой.

Как было сказано выше, проектирование информационного обеспечения маркетинговых исследований на предприятии должно осуществляться на основе общих принципов проектирования его информационной системы, основывающейся на модели бизнеса, т. е., освобожденном от второстепенных деталей схематическом описании деятельности предприятия, позволяющем: формализовать бизнес функции и регламентировать структуру бизнес процессов, происходящих на предприятии; определить допустимые и недопустимые последовательности действий исполнителей, работающих с информационной системой; фиксировать логические взаимосвязи данных в соответствии с которыми изменение какой либо информации вызывает последовательность согласованных изменений.

Информационная система предприятия как модель бизнеса существует в двух формах. При создании и верификации удобно представить ее в виде схем и вербальных описаний, а при практическом использовании - в виде семантически эквивалентного набора программных модулей. Эквивалентность обеих форм гарантирует использование инструментов моделирования, которые позволяют, опираясь на проверенные методологии построения моделей, отразить логику задачи в графическом виде и получить на выходе готовые схемы базы данных и программный код, отвечающий модели. Расхождения в представлениях модели недопустимы ни при создании информационной системы, ни при внесении в нее изменений. Поэтому необходимо, чтобы инструмент моделирования был единственным инструментом влияния на программный код на всем жизненном цикле информационной системы.

Персональные информационные системы служат основой автоматизации функций управления на базе: исходной информации об объекте; методов подготовки и принятия оптимальных решений; опыта сотрудников. При этом пользователь является элементом информационной системы благодаря развитым средствам взаимодействия и поддержки интеллектуальных функций. Работая в системе управления, пользователь исполняет роль субъекта сознательной деятельности, объединяющего функционирование элементов информационной системы в целях управления экономическим объектом. Поэтому принципиальным подходом к проектированию взаимодействия является подход, при котором человек становится главным как с точки зрения целей и назначения системы управления, так и с позиций деятельности человека в системе управления. Необходимо учитывать, в первую очередь, ведущую, творческую роль человека в процессе труда, и, в частности, в процессах формирования и принятия управленческих решений. Человек перерабатывает информацию, принимает решения, манипулирует органами управления, проявляя при этом свои личностные свойства (опыт, интуицию, квалификацию).

Особое место при проектировании информационной системы управления предприятием должно отводиться программному обеспечению, на основе которого разрабатывается интерфейс взаимодействия человека и ПК. Программное обеспечение должно расширять возможности технических средств проектируемой системы и устранять их недостатки. Поэтому при его разработке необходимо особо учитывать роль человеческого фактора в системе управления.

При создании автоматизированных рабочих мест должна ставиться задача разработки такой персональной системы, в которой пользователь выполняет только ту работу, которая не может быть выполнена самой системой (ввод данных, анализ, принятие решений). Проектируемая система должна обеспечивать поддержку пользователя, выражаемую в том, что последний при получении итоговой информации не должен ее упорядочивать, интерпретировать или осуществлять выбор нужных ему данных.

Создание информационной системы, реализующей совокупность задач управления промышленным предприятием, предусматривает выполнение следующих этапов [47]:

определение будущих пользователей информации и их ранга в системе управления;

исследование и анализ информационных потребностей пользователей с целью выделения необходимого и достаточного объема информации для управления предприятием и его ресурсами;

выбор методов удовлетворения информационных потребностей пользователей, т.е. определение контуров информационной системы, учитывающих сроки выдачи информации пользователям;

определение состава и структуры базы данных для решения задач управления предприятием, исследование взаимосвязи отдельных массивов, периодичность их формирования и обновления;

проектирование технологического процесса обработки данных, обеспечивающего получение необходимой информации в нужное время конкретным пользователем в соответствующем режиме;

разработка материалов (инструкций, методических указаний, словарей, каталогов и т.д.), регламентирующих работу пользователей при их взаимодействии с информационной системой управления.

Информационная система требует точности измерений параметров и высокой надежности обработки данных. На нее накладываются сравнительно жесткие ограничения, диктуемые характером технологических процессов, законодательными положениями, установленными формами документации и документооборота на предприятии.

Создание информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия должно решаться комплексно, с учетом следующих аспектов: организационного (принципы организации информационной системы и взаимодействия ее элементов); технологического (методы обработки информации и технология реализации этих методов); технического (возможности вычислительных средств и организационной техники).

Важной задачей пользователей всех уровней является выполнение работ по управлению ресурсами предприятия, направляемыми на повышение его конкурентоспособности и их регулированию в случае возникновения отклонений от запланированных параметров. Поэтому оптимальная организация информационного обеспечения является одним из основных факторов, определяющих эффективность управления конкурентоспособностью в целом. Объем информации, необходимый пользователю для реализации указанных работ и принятия управленческих решений, является его информационной потребностью.

В системе управления конкурентоспособностью на разных уровнях принятия управленческих решений требуется различная информация, как по объему, так и по содержанию. Наиболее сложным этапом при проектировании информационного обеспечения является этап определения информационных потребностей каждого пользователя, участвующего в выработке и принятии управленческих решений. Для его реализации необходимо осуществить: детализацию процесса по использованию ресурсов предприятия; определение сегментов рынка, круга конкурентов и их возможностей; оценку уровня конкурентоспособности предприятия и продукции; определение круга пользователей, принимающих участие в планировании, оценке и анализе конкурентоспособности, их прав, обязанностей и ответственности; определение информационной потребности каждого пользователя для реализации конкретных задач, т.е. выработка форм документов и определение сроков их представления конкретному пользователю; определение совокупности информации, получение которой предусматривается пользователем по запросу.

Определение информационных потребностей пользователя о состоянии конкурентоспособности должно основываться: на глубоком изучении внешней и внутренней маркетинговой среды предприятия и процессов использования ресурсов предприятия направляемых на ее повышение; на учете особенностей управления этими процессами. От правильности определения информационной потребности в полной мере зависит: проектирование АРМ; технологический процесс преобразования информации; формирование итоговой информации; методы и сроки ее использования; проектирование математического и программного обеспечения каждого АРМ и информационного обеспечения в целом.

Процесс проектирования информационной системы можно осуществлять в три этапа. На первом этапе необходимо исследовать процессы образования первичных данных, описать характеристики их движения, сформировать количественные оценки потоков следования документов, определить возможности автоматизации процессов регистрации, сбора и передачи данных. Рассмотрению подлежат все подразделения предприятия, где формируется или используется информация по оценке, анализу, прогнозированию уровня конкурентоспособности предприятия и использованию ресурсов направляемых на ее повышение. Цель данного этапа - выделить достаточные совокупности первичных данных, необходимых для реализации задачи управления конкурентоспособностью предприятия.

На втором этапе: проектируются технологические процессы преобразования данных на основе базы данных и сообщений базового уровня; разрабатываются алгоритмы решения задач оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятия, оптимального распределения средств направляемых на ее повышение; формируются соответствующие базы данных; определяются режимы представления информации пользователям. Данный этап характеризует процедурный уровень информационной системы, который непосредственно связан с базовым уровнем и комплексом технических средств.

На третьем этапе рассматриваются методы предоставления результатов преобразованных данных в функциональные подразделения предприятия, и исследуется возможность удовлетворения потребностей пользователей всех уровней следующей информацией: оценка уровня конкурентоспособности предприятия, отражающая количественные и качественные сравнительные характеристики по отношению к предприятиям конкурентам; прогнозирование нормативов конкурентоспособности; оптимальное распределение средств предприятия; определение комплекса организационно-экономических мероприятий и подготовка управленческих решений по управлению конкурентоспособностью с целью ее повышения.

На основе рассмотренных требований, предъявляемых МИС к информации, и принципах проектирования информационных систем разработано информационное обеспечение управления конкурентоспособностью предприятия (см. рис. 3.6), основной задачей которого является создание условий, обеспечивающих рациональную обработку и быстрое предоставление информации пользователю в нужное ему время с определением его прав на ее использование. Как видно из рис. 3.6 для решения задач управления конкурентоспособностью предприятия необходим набор методов обработки внешней и внутренней информации.

Внешняя информация поступает в информационную базу данных предприятия из различных источников: периодической печати; статистических сборников; презентаций; информационных баз данных; рекламных проспектов продукции; сети Интернет; электронной почты; законов и постановлений правительства; анкет экспертов и др., а внутренняя информация является результатом функционирования АРМ, обеспечивающих решение задач бухгалтерского учета, маркетинговых исследований, технической подготовки производства, управления основным производством, управления материально-техническим снабжением, финансами, сбытом и др.

**ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ДАННЫХ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### ВНУТРЕННЯ ИНФОРМАЦИЯ

Подсистема технической подготовки производства

Подсистема управления маркетингом

Подсистема управления маттех обеспечением

Подсистема управления сбытом

Подсистема бухгалтерского учета

Подсистема управления финансами

Подсистема планирования

**ВНЕШНЯЯ ИНФОРМАЦИЯ:**

Периодические и специальные издания; статистические сборники; конъюнктурные обзоры коммерческих исследовательских организаций; выставки, конференции, переговоры и деловые встречи; сеть Интернет и информационные базы данных; рекламные проспекты продукции; законы и постановления правительства; средства электронной почты; анкеты экспертов; презентации и т. д.

###### Рис. 3.6 Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью предприятия

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпуск продукции предприятием и конкурентами

Параметры конкуренто-способности продукции

Динамика объемов продаж конкуренто-способной товарной массы

Параметры конкуренто-способности предприятия

Потенциальные возможности предприятия: адаптивность; конкурентные преимущества

Финансовые ресурсы и рентабельность производства

**ОЦЕНКА И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Интегральные, групповые и одиночные показатели уровня конкурентоспособности предприятия

Оптимальное распределение финансовых ресурсов предприятия выделяемых на повышение его конкурентоспособности

Прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия

Анализ и разработка нормативов конкурентоспособности предприятия

Так как процесс автоматизации подготовки и принятия управленческих решений невозможно в полном объеме возложить на средства вычислительной техники, поэтому в данной работе рассматриваются человеко-машинные технологии информационной поддержки процессов принятия управленческих решений. Предлагаемая технология обеспечивает сочетание возможностей человека и компьютера по обработке информации.

Другими словами, компьютерная техника обеспечивает руководящее звено, специалистов-экспертов предприятия высокой производительностью обработки информации, надежным хранением необходимых ее объемов, быстрым доступом к ней, различными способами отображения информации и удобным интерфейсом общения человека с ПК, а все интеллектуальные операции по обработке информации выполняются экспертами и лицами, принимающими решения.

Техническая сторона информационного обеспечения реализована в виде локальной вычислительной сети АРМ различной целевой направленности, обеспечивающих информационную поддержку работы руководства предприятия и экспертов, включая их взаимодействие между собой, что позволяет достичь высокого качества информационной поддержки управления конкурентоспособностью предприятия. Программное обеспечение, поддерживающее данную технологию, имеет высокую степень адаптивности, позволяющую настраивать его к применению любым производственным предприятием в достаточно короткие сроки.

С АРМ специалист может выполнять следующие операции: вводить и корректировать информацию; оценивать качество входящей информации; принимать решение о получении дополнительной информации; получать результаты расчетов уровней конкурентоспособности предприятия и ее факторов; делать прогнозы и выявлять тенденции поведения конкурентоспособности предприятия и ее факторов; делать выводы и принимать решения на основе имеющейся в его распоряжении информации.

Предварительный анализ информации позволяет экспертам или руководству предприятия выявить ее неполноту или противоречивость и принять решения по их компенсации. Процесс подготовки решений по устранению противоречивости, неполноты и недостоверности информации требует организации обратной связи с источниками информации. В процессе слияния накопленной информации осуществляется устранение избыточности, а на этапе обобщения при ее анализе и сопоставлении эксперт принимает решение о ее достаточности для дальнейшего функционирования системы.

Этапы проектирования базы данных информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия следующие: определение предметной области задачи; создание концептуальной модели предметной области задачи; создание логической модели базы данных; проектирование физической модели базы данных. На первом этапе определяются границы исследуемой задачи, объекты, потоки информации между ними и структура выходных отчетов информационного обеспечения. В результате анализа предметной области поставленной задачи выделяется ряд основных объектов, характеризующихся определенными количественными свойствами.

В рамках этапа создания концептуальной модели определяются все объекты предметной области, их атрибуты и взаимосвязи между ними. Элементы данных, их взаимосвязи и ключевые элементы определяются на основе концептуальных требований.

Следующим этапом проектирования базы данных является создание логической модели, при этом производится отображение концептуальной модели на одну из логических моделей данных: реляционную, сетевую, иерархическую или комбинированную. При ее разработке необходимо решить, какая модель наиболее подходит для отображения конкретной концептуальной модели предметной области. Для проектирования логической модели базы данных исследуемой задачи была выбрана реляционная модель данных, которая состоит из ряда отношений (таблиц). Выбор в ее пользу был сделан вследствие того, что отображение концептуальной модели данных на реляционную производится относительно просто.

Заключительный этап проектирования базы данных - создание физической модели, являющейся ее «каркасом» и подлежащей хранению на физических устройствах [26]. На этом этапе определяются физические параметры базы данных: распределение записей на накопителе информации, размеры блоков информации, характеристики ввода-вывода и др. Главными критериями физической модели являются размеры памяти, необходимой для хранения информации, и время доступа к записям базы данных.

Процесс формирования обобщенных аналитических материалов предназначен для информирования лиц принимающих управленческие решения о состоянии конкурентоспособности предприятия в виде специальных форм являющихся основным информационным продуктом задачи.

Этап информационной поддержки анализа и оценки ситуации предназначен для выявления корреляций между исходной информацией и обобщенным аналитическим материалом. На данном этапе исследуется динамика основных показателей конкурентоспособности предприятия, и осуществляются рекомендации по реализации сложившихся ситуаций.

Процесс формирования статистической базы знаний предназначен для накопления результатов каждого этапа решения задачи. Проанализировав текущую ситуацию, отдел маркетинга, из всего набора исходной информации выделяет те данные, которые будут пригодны для дальнейшего выявления динамики и получения прогнозных уровней конкурентоспособности предприятия. Процесс получения прогнозных уровней конкурентоспособности предприятия на основе всех накопленных ретроспективных данных предназначен для их оперативного использования при анализе и оценке текущей ситуации с целью определения путей совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия.

Все вышеперечисленные процессы осуществляются экспертами отдела маркетинга и других служб согласно рис. 3.7 и позволяют построить общую схему предметной области информационного обеспечения, характеризующего информационные потоки при подготовке управленческих решений по определению конкурентоспособности и устойчивости предприятия. В системе на основе вышеописанных процессов организуется непрерывный мониторинг поступающей исходной информации, при котором информация анализируется, обобщается и оценивается на различных этапах своего жизненного цикла.

Рис. 3.7 Схема формирования информации для управления конкурентоспособностью предприятия

Информационная поддержка управления конкурентоспособностью предприятия

Оценка, анализ и прогнозирование факторов конкурентоспособности и конкурентоспособности предприятия в целом

Первичная обработка и анализ информации

Подготовка решения по компенсации противоречивости, неполноты и недостоверности исходной информации

Слияние накопленной информации

Обобщение накопленной информации

Формирование обобщенных аналитических материалов

Формирование статистической базы знаний

Применение в информационном обеспечении описанных в диссертации методов оценки, анализа и прогнозирования конкурентоспособности предприятия позволяет оперативно получать качественно новую информацию, характеризующую реальное положение предприятия и его конкурентов в условиях рыночных отношений экономики переходного периода.

## 3.2 Методические рекомендации по организации работ по управлению конкурентоспособностью предприятия

Проблема поиска путей совершенствования стратегии управления конкурентоспособностью предприятия в экономической науке и практике многоплановая, требующая системно-целевого подхода и концентрирующаяся, в частности, на разработке аналитических методов исследования конкурентоспособности и организационно-экономических методов, составляющих единый организационно-экономический механизм (ОЭМ) поддержки управления конкурентоспособностью предприятия, который объединяет управленческие, технические и технологические мероприятия ее повышения.

В научной литературе под системой понимается комплекс взаимосвязанных элементов, обладающих общими свойствами и объединенных ради осуществления определенной цели [27 ]. Системным является тот подход, при котором все связи, элементы, функции и проблемы управления рассматриваются в виде единого целого. Выделение систем осуществляется на основе пяти основных факторов, согласно которым система: обладает общей целью; состоит из взаимосвязанных элементов, образующих ее внутреннюю структуру; имеет наряду с внутренними элементами внешнее окружение, образующее ее ограничения; обладает определенными ресурсами, обеспечивающими ее функционирование; возглавляется управляющим центром, обеспечивающим ее движение к намеченной цели [28 стр.107-112].

Таким образом, ОЭМ управления конкурентоспособностью предприятия, а, следовательно, и комплексы соответствующих технических, управленческих и технологических мероприятий должны разрабатываться исходя из целевой установки на основе целостной системы принципов, в качестве которых целесообразно использовать следующие семь групп принципов [29 стр.66-69].

1. Общесистемные принципы: комплексность - отдельные звенья ОЭМ управления конкурентоспособностью должны быть встроены во все функциональные подразделения предприятия; системность - процесс разработки и реализации ОЭМ управления конкурентоспособностью должен основываться на методологии системного анализа развивающихся систем; динамичность - принимаемые стратегические решения по управлению конкурентоспособностью должны основываться на динамических рядах оценок стратегических возможностей и конкурентных позиций предприятия; непрерывность - работа над стратегией управления конкурентоспособностью должна вестись постоянно, с отслеживанием скачкообразных изменений составляющих ее факторов; оптимальность - управленческий выбор основывается на использовании критериального базиса, отражающего принцип оптимальности, который вытекает из принятой на предприятии системы ценностных установок; конструктивность - ОЭМ должен формулировать стратегии и тактику управления конкурентоспособностью, обосновывать их выбор и вырабатывать пути их реализации.

2. Принципы управления развитием: принципы развития систем; принципы моделирования; принципы принятия управленческих решений; принцип самоорганизации; принцип синергизма. Для адекватного описания ОЭМ управления конкурентоспособностью необходимо использовать подход на основе самоорганизации и ориентироваться на выполнение основных принципов синергетики как базовой теории самоорганизации.

3. Стратегические принципы (концентрация усилий, баланс рисков, сотрудничество).

4. Принцип информированности и достаточности участников процесса управления.

5. Принцип использования непрерывного мониторинга, предусматривающий постоянное наблюдение и контроль за реализацией и динамикой жизненного цикла процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

6. Принцип обеспечения и поддержания диверсификации стратегий управления конкурентоспособностью предприятия, постоянно отслеживающий и подготавливающий альтернативные варианты стратегий управления.

7. Принцип обратной связи, позволяющий сделать ОЭМ управления конкурентоспособностью адаптивным по отношению к трансформирующейся рыночной среде. Учет этого принципа позволяет провести необходимые структурные, организационные и ресурсные изменения на предприятии, что в конечном итоге может затрагивать его интересы и возможности.

При разработке ОЭМ управления конкурентоспособностью необходимо подходить к нему как к многоаспектной социальной системе. Он должен разрабатываться как гетерогенный механизм, обеспечивающий взаимодействие предприятия через посредство стратегий управления с гетерогенной средой, включающей в себя рыночную, экологическую и социальную составляющие.

Разработанный на рассмотренных выше общесистемных принципах ОЭМ управления конкурентоспособностью предприятия может быть эффективно действующим, если он учитывает и обеспечивает [30 стр.20-32]: оптимальное сочетание централизованной и децентрализованной инициативы; единство целей и действий всего предприятия и отдельных его звеньев; систему мотивации, создающую заинтересованность всех исполнителей в повышении конкурентоспособности предприятия; использование современных технологической и технической баз управления, позволяющих с минимальными ресурсами в реальном режиме времени решить вопросы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Успех ОЭМ управления конкурентоспособностью предприятия зависит от его исходного состояния, его функциональной и структурной организации. Предлагаемый ОЭМ должен функционировать как программно-целевая структура управления, действующая по типу управления по проекту, т.е. обладать полномочиями по контролю и обеспечению реализации, иметь ресурсное обеспечение для выполнения своих действий - финансовые, материально-технические и людские производственные ресурсы. ОЭМ должен иметь такие полномочия, которые позволяли бы ему эффективно влиять на организацию всех материально-финансовых потоков внутри предприятия, на оценку целесообразности их использования с позиции конкурентоспособности.

На основе рассмотренных выше требований системно-целевого подхода и принципах построения ОЭМ управления разработан ОЭМ управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, принципиальная блок-схема которого отражена на рисунке 3.8. Предлагаемый ОЭМ представляет собой специфическую многофункциональную и многокомпонентную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных блоков, подверженных влиянию внешних и внутренних факторов и образующих определенную целостность.

Как видно из рисунка 3.8, структуру основных элементов разработанного ОЭМ управления конкурентоспособностью формируют программно-целевые блоки, отражающие необходимые действия, конкретные организационные, экономические, технические и технологические мероприятия в их взаимозависимости, реализация которых способствует результативному осуществлению управленческих решений в данной сфере деятельности. Предлагаемый ОЭМ включает следующие блоки: выбор конкурентных стратегий развития; реформирование системы управления персоналом и трудовой мотивацией; повышение качества и конкурентоспособности продукции и предприятия внедрение систем управления качеством и их сертификация; системный подход к диверсификации и планированию производства; достижение единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия; реорганизация системы учета и анализа; совершенствование маркетинговой ориентации, укрепление маркетинговой службы; активизация инвестиционной и инновационной деятельности, привлечение внешнего инвестирования; совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью; совершенствование финансового менеджмента; разработка мероприятий, направленных на эффективное использование производственных и финансовых ресурсов; техническое и технологическое перевооружение и модернизация предприятия, внедрение прогрессивных технологических процессов.

Рис. 3.8 Организационно-экономические методы поддержки управления конкурентоспособностью предприятия

**МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Достижение единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия:

реформирование отношений собственности; внедрение предпринимательского типа менеджмента; перестройка организационно-хозяйственной службы управления и др.

Совершенствование системы управления кадрами и трудовой мотивацией:

реорганизация системы обучения и переподготовки кадров; совершенствование механизма трудовой мотивации; создание условий для творческого труда; внедрение не традиционных методов стимулирования труда и др

Повышение качества и конкурентоспособности продукции и предприятия внедрение систем управления качеством и их сертификация:

экспортная ориентация на рынок СНГ; внедрение систем управления качеством (ISO 9000); создание новой продукции; сертификация качества всего производства и продукции и др.

Комплексный подход к диверсификации и планированию производства:

разработка программ производства и обновления номенклатуры продукции; формирование перспективных годовых и оперативных планов снижения себестоимости продукции и затрат ресурсов;использованиесовременных методов бизнес планирования и др.

Совершенствование маркетинговой ориентации, укрепление маркетинговой службы:

выделение отделу маркетинга стратегически важных функций управления; комплектование маркетинговой службы специалистами в области маркетинга; обеспечение маркетинговой службы необходимым **т**ехническим **и** методическим обеспечением

Реорганизация системы учета и анализа затрат:

Реструктуризация бухгалтерской службы с учетом требований рыночных отношений; внедрение в практику современных методов зарубежной системы учета затрат и др.

Совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия:

внедрение сквозных интегрированных систем управления, планирования, нормирования и учета **затрат и др.**

Совершенствование финансового менеджмента предприятия:

разработка финансовой политики предприятия в контексте вопросов повышения качества и конкурентоспособности; совершенствование системы финансового планирования и контроля движения денежных средств, управление потоками финансовых ресурсов; совершенствование методических подходов к оценке и анализу финансовогосостояния предприятия и др.

## Активизация инвестиционной и инновационной деятельности, привлечение внешнего инвестирования

Техническое и технологическое перевооружение и модернизация предприятия, внедрение прогрессивных технологических процессов

Разработка мероприятий, направленных на эффективное использование производственных и финансовых ресурсов

Выбор конкурентных стратегий развития:

преимущество в затратах; диверсификация; дифференциация **и** др.

Все названные блоки ОЭМ управления конкурентоспособностью находясь во взаимосвязи и, тем самым, образуя определенную целостность, объединены единым принципом - каждый из них обеспечивает решение проблемы повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятия на внутреннем и внешнем рынках за счет создания и поддержки конкурентных преимуществ и высокой адаптации к динамично изменяющейся внешней рыночной среде.

Каждый из блоков, в свою очередь, рассматривается как система, включающая многообразные системообразующие компоненты. Рассмотрим более детально основные компоненты каждого блока предлагаемого ОЭМ управления конкурентоспособностью, а также логику и структуру их формирования.

1. Выбор конкурентных стратегий развития. Правильно выбранная конкурентная стратегия развития предприятия, основанная на стратегическом анализе его конкурентных позиций и потенциальных возможностей, позволяет более четко определиться с кругом мер, повышающих адекватность, динамичность и восприимчивость внутрихозяйственного механизма к изменениям рыночной среды и усиливающих научно-технический и производственный потенциал предприятия. В управленческой литературе приведены различные классификации стратегий предприятий, наиболее распространенных и выверенных практикой в условиях жесткой конкуренции. Именно возможность широкого маневра стратегиями в условиях рыночной экономики составляет движущую силу бизнеса [11 стр.27-29].

В своей монографии «Международная конкуренция» М. Портер выделил три стратегии, которые, по его мнению, имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы - преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование. Характеризуя понятие конкурентоспособности, он подчеркивает, что предприятия обходят своих соперников, если имеют прочное конкурентное преимущество заключающееся в более низких издержках и дифференциации товаров. Низкие издержки по его мнению отражают способность предприятия реализовывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же цене, что и конкуренты, предприятие в этом случае получает большую прибыль. Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной ценностью в виде товара, потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Любая стратегия должна уделять внимание конкурентным преимуществам. Помимо этого есть еще один важный фактор, определяющий позицию конкурентоспособности - сегментирование. На разных секторах рынка требуются разные стратегии и способности, соответственно и источники конкурентного преимущества на разных секторах рынка тоже разные.

Именно такой подход должен быть положен в основу выбора долгосрочной стратегии развития ОАО «ЗМЗ» (Заволжский машиностроительный завод», Нижегородская область), а именно: минимизация затрат по всему технологическому циклу производства и его масштабная диверсификация, разработка и выпуск продукции, отвечающей мировым стандартам качества, внедрение прогрессивных технологий, расширение зон стратегического хозяйствования. С учетом выбранной стратегии и целевых задач развития миссия ОАО «ЗМЗ» может быть определена так: удовлетворение потребностей внутреннего и внешнего рынков в качестве ведущего производителя горного оборудования за счет эффективного использования интеллектуальных и технических возможностей; обеспечение стабильного роста благосостояния общества на основе высокопрофессионального труда.

2. Достижение единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия. В силу специфики предприятий машиностроения реорганизация внутрифирменного управления на них не может носить унифицированного характера и предполагает необходимость дифференцированного подхода к выбору направлений структурных преобразований на каждом из них. Однако общим для них является необходимость обеспечения системного подхода в процессе серьезных структурных изменений качественного характера в самой управленческой сфере. Только на этой основе возможно практически реализовать единство действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия, то есть, достичь управленческой синергии в системе менеджмента и, тем самым, обеспечить получение большего эффекта от сложения сил всего персонала, ликвидировать разрывы в стратегии и потенциальных возможностях системы управления и создать необходимые предпосылки для активной предпринимательской деятельности.

С учетом этого, составными компонентами данного блока предлагаются следующие направления деятельности: оптимальное решение задачи реформирования отношений собственности; внедрение предпринимательского типа внутрифирменного менеджмента; кардинальная перестройка организационно-хозяйственной структуры управления; создание продуктовых центров прибыли и ответственности за хозрасчетные результаты деятельности; обеспечение комплексного подхода к реорганизации системы и структуры управления предприятием. Необходимо отметить, что задача реформирования отношений собственности является существенно значимой для достижения управленческой синергии, потому что позитивный эффект приватизации может быть достигнут лишь том случае, когда преобразование отношений собственности органически сопряжено с процессом создания менеджмента предприятия, включающего децентрализацию системы управления, повышение самостоятельности и ответственности структурных подразделений, то есть, когда во главу угла поставлена не проблема изменения формы собственности, а проблема управления.

Опыт функционирования отечественных предприятий убеждает, что наиболее целесообразным с точки зрения формирования эффективного собственника является сохранение в процессе приватизации принципов коллективного управления, то есть переход к коллективной собственности. Как свидетельствует мировая практика, передача предприятий в собственность их работников пользуется во многих странах поддержкой на государственном уровне, регулируется законодательными актами, поощряется льготными кредитами и, как отмечают зарубежные специалисты, является эффективной формой частной собственности для средних и крупных предприятий [52, стр.53].

Различные стратегии развития требуют существенно различающихся систем и структур управления, формирование которых, в свою очередь, предопределено соответствующим организационным стилем поведения предприятия. В управленческой литературе описаны приростный и предпринимательский стили организационного поведения. Приростный стиль поведения организации направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в отношениях с внешним окружением. Изменения не приветствуются, они ограничиваются или минимизируются. Предпринимательский стиль влечет за собой другое отношение к изменениям. Предприятия такого стиля выступают за непрерывное изменение достигнутого состояния и ведут предпринимательский поиск возможностей для роста за счет изменений [32, стр.37-38].

Объективная необходимость перехода к предпринимательскому типу менеджмента требует проведения перестройки организационной структуры управления. Сложившаяся и повсеместно распространенная на отечественных заводах машиностроения структура управления, построенная на функциональной основе, не приспособлена к рыночным условиям, ориентирована только на исполнение, а не на творческий поиск. Цель организационной структуры - поддерживать предприятие, содействовать усилению роли менеджмента в осуществлении его стратегических целей и миссии, обеспечивать возможности для осуществления быстрой реакции на меняющуюся внешнюю среду и конъюнктуру рынка.

В качестве практических шагов реализации в ОАО «ЗМЗ» данного блока ОЭМ управления конкурентоспособностью предлагаются: кардинальная реорганизация управления производством; разработка и внедрение децентрализованной структуры внутрифирменного управления; создание самостоятельных специализированных по технологическому признаку производственных центров по видам изготовляемой продукции; преобразование продуктовых производств в центры прибыли, обладающие хозрасчетной самостоятельностью и отвечающие за текущие результаты своей деятельности и за развитие будущего потенциала акционерного общества.

3. Совершенствование системы управления кадрами и трудовой мотивацией. Внедряя ОЭМ управления конкурентоспособностью, необходимо добиться, чтобы трудовой коллектив осознал и воспринял безотлагательную потребность фундаментальных перемен в системе управления и функционирования предприятия в условиях рыночных отношений. В связи с этим в основу конкурентной стратегии управления как первоочередная должна быть поставлена задача коренной реорганизации системы подготовки и обучения персонала новым методам хозяйствования и труда. Должна быть достигнута «критическая масса» знающих рыночные отношения работников предприятия на ключевых постах и в решающих звеньях управления, умеющих профессионально работать на рынке потребителя. Только в этом случае возможны качественный сдвиг в повышении эффективности хозяйствования и реализация на практике предпринимательского типа управления.

Исходя из этого, предлагается сформировать структуру третьего блока ОЭМ управления конкурентоспособностью следующим образом: реорганизация системы обучения и переподготовки кадров с учетом требований менеджмента и маркетинга; совершенствование механизма трудовой мотивации и ответственности за обеспечение конкурентоспособности продукции и предприятия; повышение объективности, учет оценки качества и результатов труда в системе оплаты и стимулирования; создание условий для развития творческого и инициативного труда; разработка эффективной системы признания трудовых заслуг, внедрение нетрадиционных методов стимулирования и оплаты труда; развитие производственной демократии, обеспечение участия работников в принятии управленческих решений; обеспечение социальной защищенности работников предприятия; создание системы различных форм производственно-экономического обучения рабочих и служащих предприятия.

4. Повышение качества и конкурентоспособности продукции и предприятия, внедрение систем управления качеством и их сертификация. ОЭМ управления конкурентоспособностью предприятия должен формировать принципиально новую стратегию управления качеством продукции, позволяющую на базе комплексного подхода к решению этой проблемы найти приоритетные способы достижения конкурентных преимуществ на рынках сбыта.

Стратегически важными аспектами обеспечения конкурентоспособности продукции в современных условиях являются: четкая ориентация на создание и выпуск новых изделий, отвечающих потребностям практики и возросшим запросам потребителей; совершенствование за счет разработки и внедрения новых технических решений ранее освоенной продукции для увеличения продолжительности ее жизненного цикла; развитие сотрудничества на взаимовыгодных условиях с ведущими предприятиями по изготовлению и реализации на внешних и внутренних рынках высококачественной продукции.

Современные рыночные условия диктуют необходимость приведения нормативно-технической базы подготовки производства и изготовления продукции на всех стадиях технологического цикла в соответствии с международными стандартами качества. Это один из особо значимых факторов поддержания на должном уровне конкурентоспособности предприятия. Решению задач повышения качества и конкурентоспособности продукции должны подчиняться инвестиционная и инновационная политики предприятия, ориентированные на выбор приоритетных направлений использования финансовых ресурсов при выполнение НИОКР.

Исходя из сказанного, в данный блок ОЭМ управления конкурентоспособностью включены следующие составные компоненты: разработка эффективной стратегии внешнеэкономической деятельности, экспортная ориентация на рынок СНГ; разработка и внедрение комплексной системы управления качеством продукции (ISO 9000); аттестация всего производства на соответствие требованиям европейских и международных стандартов качества; создание и освоение принципиально новой конкурентоспособной продукции; обеспечение продолжительности жизненного цикла ранее освоенных видов продукции; развитие на взаимовыгодной основе сотрудничества с ведущими предприятиями по изготовлению высококачественной продукции; сертификация качества всего производства и выпускаемой продукции на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9000.

Три следующих блока - реорганизация системы учета и анализа, совершенствование финансового менеджмента, системный подход к диверсификации и планированию производства определяют действенность экономического обеспечения ОЭМ управления конкурентоспособностью.

5. Комплексный подход к диверсификации и планированию производства. Структурирование данного блока вычленяет те направления деятельности экономических и других подразделений предприятия, которые в своей совокупности целенаправленно содействуют решению проблем повышения конкурентных преимуществ предприятия и активному продвижения экспорта выпускаемой продукции на рынок СНГ. В их числе, системный подход к диверсификации производства с учетом постоянно меняющейся конъюнктуры рынка: разработка программ производства и обновления номенклатуры продукции; формирование перспективных, годовых и оперативных планов снижения себестоимости продукции, расходования денежных, материальных, топливно-энергетических и трудовых ресурсов; активное использование в хозяйственной практике современных методов бизнес планирования, хозрасчета, функционально-стоимостного анализа и других инструментов совершенствования планово-аналитической работы, способствующих решению проблем повышения конкурентоспособности предприятия и обеспечения его безубыточной и устойчивой деятельности.

Эффективное функционирование управленческой системы во многом предопределяется действенностью ее организационного обеспечения. Данный факт применительно к этому блоку ОЭМ управления обуславливает необходимость разработки планово-целевых программ реализации комплекса организационно-экономических и технико-технологических мероприятий, обеспечивающих: достижение запланированных заданий по сокращению затрат и снижению себестоимости продукции как важных критериев успешной деятельности предприятия; совершенствование технического уровня и потребительских свойств продукции; увеличение объемов производства и продаж; получение прибыли; поступление денежных средств и др. Планово-целевые программы предлагается оформлять в виде программных приказов по предприятию, содержащих плановые задания и закрепляющих ответственность служб за их выполнение. Разработка таких программ должна представлять собой итеративный процесс, осуществляемый поэтапно (в разрезе годовых или иных плановых циклов), на каждом из которых происходит дальнейшее развертывание программных позиций и определение плановых заданий с установленной системой контроля и ответственности за их выполнение.

Практическая реализация такого подхода позволит планомерно в сжатые сроки провести диверсификацию основного производства и на этой основе обновить номенклатуру выпускаемой продукции.

6. Реорганизация системы учета и анализа затрат. Структура этого блока ОЭМ управления конкурентоспособностью предопределена объективной необходимостью совершенствования учетной политики предприятия в изменившихся условиях хозяйствования в связи: со своевременным исполнением обязательств перед государственным бюджетом; с возросшей потребностью оперативного обеспечения руководства предприятия и подразделений полной и достоверной информацией для принятия качественных решений; с необходимостью реорганизации схемы учетных работ, обусловленной комплексным подходом к интеграции бухгалтерского, управленческого и налогового учетов.

Важным направлением реорганизации системы учета и анализа предприятия является реструктуризация бухгалтерской службы, учитывающая требования рыночных отношений и переход к предпринимательскому менеджменту и основывающаяся на внедрении в практику работы бухгалтерского аппарата современных методологических и методических положений зарубежной системы учета затрат. Реализация этого позволит обеспечить качественно новый уровень управления издержками производства и формированием цен на выпускаемую продукцию и усилить тем самым, позитивное воздействие системы учета и анализа на повышение конкурентных возможностей предприятия и увеличение его объемов продаж.

7. Совершенствование финансового менеджмента предприятия. Ключевые задачи системы финансового менеджмента состоят в: обеспечении финансовой устойчивости предприятия в условиях конкурентной среды; оперативной оценке риска и выгоды различных способов вложения денежных средств в повышение конкурентных преимуществ продукции; принятии стратегических решений по выбору источников финансирования, обеспечивающих результативную финансово-хозяйственную деятельность предприятия; укреплении экспортного потенциала.

Укрупненные компоненты данного блока ОЭМ управления конкурентоспособностью следующие: разработка и реализация финансовой политики предприятия в контексте проблем повышения качества и конкурентоспособности продукции; совершенствование системы финансового планирования и контроля движения денежных средств, управление потоками финансовых ресурсов; совершенствование методических подходов к оценке и анализу финансового состояния предприятия; управление оборотными (текущими) активами предприятия, формирование портфеля инвестиций; информационное обеспечение руководства предприятия финансовой отчетностью для внутреннего контроля и принятия обоснованных управленческих решений.

8. Активизация инвестиционной и инновационной деятельности, привлечение внешнего инвестирования.

В современных рыночных условиях без реализации этого блока управления конкурентоспособностью не возможно решение задач широкомасштабной диверсификации производства, технического и технологического перевооружения и модернизация предприятия, внедрения прогрессивных технологических процессов, создания и освоения принципиально новой конкурентоспособной продукции, и т.д. Данное обстоятельство применительно к рассматриваемому блоку ОЭМ управления конкурентоспособностью обуславливает необходимость: разработки инвестиционной и инновационной политики предприятия; формирования и выбора приоритетных направлений использования финансовых ресурсов предприятия на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; активизация внутреннего и привлечения внешнего инвестирования в развитие производства.

9. Совершенствование маркетинговой ориентации, укрепление маркетинговой службы. Несмотря на то, что в организационной структуре управления ОАО ЗМЗ вот уже несколько лет существует отдел маркетинга, маркетинговым исследованиям на предприятии уделяется, к сожалению, недостаточное внимание. Поэтому в настоящий момент можно говорить о практическом применении на данном предприятии концепции совершенствования сбыта, которая фокусирует свои усилия на потребностях продавца. В связи с этим, основные организационные мероприятия управления конкурентоспособностью в ОАО ЗМЗ заключаются: в выделении отделу маркетинга стратегически важных функций управления; в комплектовании маркетинговой службы специалистами в области маркетинга; обеспечение маркетинговой службы необходимым техническим и методическим обеспечением. Первоочередными задачами этого отдела являются следующие задачи:

совершенствование организационных форм и методов маркетинговых исследований;

исследование потребностей и конъюнктуры рынков, сегментирование рынков, расширение зон стратегического хозяйствования;

изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров и повышению адаптации и конкурентных преимуществ;

разработка нормативов конкурентоспособности продукции и предприятия, а также методик количественной оценки и прогнозирования ее уровня;

оценка и анализ стратегического потенциала, стратегических ресурсов, конкурентоспособности предприятия и выпускаемой продукции, а также координация работ по формированию и реализации организационно-экономических мероприятий повышения конкурентоспособности;

мониторинг в режиме реального времени внешних и внутренних факторов конкурентоспособности, формирование рациональных стратегий управления предприятием на основе прогнозирования сценариев развития внутренней и внешней среды предприятия;

анализ и прогнозирование рыночной цены, осуществление эффективной рекламной деятельности предприятия.

Совершенствование маркетинговой ориентации в системе управления предприятием подразумевает реорганизацию организационной структуры управления, заключающуюся в перераспределении управленческих функций между службами предприятия и в выделении отделу маркетинга стратегически важных функций управления. При этом все ресурсы предприятия должны рассматриваться с позиции обеспечения выполнения маркетингового плана. Работы по формированию производственного плана, управлению персоналом, финансовому анализу и т.п. должны проводиться в целях обеспечения и контроля выполнения маркетингового плана предприятия. Отдел маркетинга должен не только использовать информацию, поступающую из других подразделений, но и обеспечивать информационную поддержку последних при составлении их собственных планов.

10. Совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия. Реализация стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия требует кардинальных преобразований связанных с внедрением информационных технологий. Применительно к условиям ОАО «ЗМЗ» данный блок ОЭМ управления конкурентоспособностью представлен следующими компонентами: разработка сквозной интегрированной системы управления для решения задач менеджмента, проектирования и производства; создание единой интегрированной системы планирования, нормирования и учета затрат; разработка единой информационной модели бухгалтерского, управленческого и налогового учета; разработка автоматизированной системы «Управление стоимостью»; создание информационных систем «Быстрый маркетинг» и «Управление финансами»; разработка компьютерной системы управления качеством продукции; внедрение передовых информационных технологий и современных средств связи; создание АРМ в инженерно-экономических службах предприятия и его производственных подразделениях; техническая поддержка информационного обеспечения внутрифирменного управления конкурентоспособностью.

В конечном итоге, речь идет о переходе на компьютерные технологии, позволяющие объединить в единое информационное поле основные службы предприятия, с дальнейшим подключением в сеть практически всех его подразделений, т.е. о создании информационной модели предприятия, комплексно отражающей все хозяйственные операции и объекты в них участвующие, а также все многообразие их взаимосвязей.

11. Техническое и технологическое перевооружение и модернизация предприятия, внедрение прогрессивных технологических процессов.

Внедрение систем управления качеством и производство конкурентоспособной продукции не возможно без решения задач технического и технологического перевооружения и модернизации предприятия, без внедрения новых прогрессивных технологических процессов. Для ОАО «ЗМЗ» решение такого рода задач как никогда актуально и объясняется следующим фактом – на предприятии более 50% имеющегося оборудования и станков имеют срок эксплуатации, превышающий 15 лет, а выделение собственных средств на производственное развитие не является приоритетным. В этой ситуации данный блок управления конкурентоспособностью представлен следующими компонентами: разработка комплексного плана поэтапного технического и технологического перевооружения производства; активизация внутреннего и привлечение внешнего инвестирования с целью решения данной задачи.

12. Разработка мероприятий, направленных на эффективное использование производственных и финансовых ресурсов. В настоящее время сокращение издержек производства и эффективное использование производственных и финансовых ресурсов предприятия – стратегическое направление развития ОАО «ЗМЗ». Основными элементами данного блока управления являются: формирование планов снижения себестоимости продукции и расходования производственных средств с закреплением ответственности служб предприятия за их выполнение; внедрение системы планирования, нормирования и учета затрат по всему циклу производства; внедрение системы управления качеством продукции и т. д.

Таким образом, изложенная выше принципиальная блок-схема ОЭМ поддержки управления конкурентоспособностью предприятия и внедренная в ОАО «ЗМЗ», представляет собой совокупность комплексных действий позволяющих: перестроить всю систему управления; задействовать внутренние ресурсы предприятия; создать в структурных подразделениях постоянное стремление к повышению конкурентоспособности; повысить конкурентоспособность предприятия и укрепить его позиции на рынке. Безусловно, данная схема, учитывая сложность и многоаспектность проблемы конкурентоспособности предприятия, не отражает с высокой степенью детализации всю гамму организационно-экономических и других методов решения этой задачи. Однако, как показывает опыт ОАО «ЗМЗ», такая структуризация позволяет осуществить системный и целенаправленный поиск путей сопряжения всех компонентов организационно-экономического обеспечения менеджмента предприятия с целью концентрации усилий и управляющего воздействия на факторы, определяющие потенциал предприятия способный обеспечить повышение его конкурентоспособности и устойчивости в рыночной среде.

## 3.3. Подготовка и принятие управленческих решений с учетом методов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия

1)Теоретические основы, 2)методы управления, а также 3)информационное обеспечение и организация работ по управлению конкурентоспособностью предприятия изложены соответственно в первой и второй главах и в разделах 3.1 и 3.2 данной работы. Процесс подготовки и принятия управленческих решений на основе оценки и анализа конкурентоспособности предприятия проведен для ОАО «ЗМЗ», организационная структура управления службы маркетинга которого приведена на рисунке 3.9.

Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением ОАО НГМЗ, подчиняется заместителю директора по маркетингу и возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от должности директором предприятия по представлению заместителя директора по маркетингу. Согласно «Положению об отделе маркетинга ОАО НГМЗ» основная его функция состоит в управлении конкурентоспособностью предприятия и выпускаемой им продукции. В соответствии с этим же положением координация работ по управлению конкурентоспособностью возложена на «Аналитическую службу управления конкурентоспособностью продукции и предприятия» (см. рисунок 3.9) и включает решение следующих основных задач:

разработка тактических и стратегических программ маркетингового управления предприятием, его конкурентоспособностью и конкурентоспособностью выпускаемой продукции;

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ

Отдел маркетинга

Отдел технического обслуживания

Отдел сбыта

Отдел материально-технического снабжения

Бюро конъюнктуры рынка и спроса

Бюро изучения рынка сбыта

Бюро рекламы

Склад готовой продукции

Склад комплектующих изделий

Рис. 3.9 Организационная структура управления службы маркетинга в ОАО «Заволжский машиностроительный завод»

Аналитическая служба управления конкурентоспособностью продукции и предприятия

исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней требований покупателями;

исследование факторов, определяющих конъюнктуру рынка, структуру и динамику потребительского спроса на продукцию ОАО «ЗМЗ» и конкурентов;

ориентация разработчиков продукции и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции;

сегментация рынков и расширение зон стратегического хозяйствования;

изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, повышению адаптации и конкурентных преимуществ;

разработка нормативов конкурентоспособности предприятия и контроль над их выполнением;

внедрение методик количественной оценки уровней конкурентоспособности продукции и предприятия;

прогнозирование уровня конкурентоспособности предприятия и выпускаемой продукции;

анализ стратегического потенциала, ресурсов, результатов хозяйственной деятельности, требований рынка и степени их удовлетворения;

оценка и анализ конкурентоспособности предприятия и продукции, а также координация работ по формированию и реализации организационно-экономических мероприятий ее повышения;

мониторинг в режиме реального времени внешних и внутренних факторов конкурентоспособности предприятия;

формирование краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных маркетинговых стратегий управления конкурентоспособностью предприятия и продукции на основе прогнозирования различных сценариев развития внутренней и внешней среды предприятия;

анализ и прогнозирование рыночной цены;

осуществление эффективной рекламной деятельности предприятия и стимулирование сбыта продукции.

В настоящее время основные цели предприятия состоят в получении конкурентных преимуществ по следующим направлениям: диверсификация основного производства и обновление номенклатуры выпускаемой продукции; снижение себестоимости выпускаемой продукции; дифференциация продукции. К текущему моменту руководство ОАО «ЗМЗ» последовательно реализовывало следующий план развития предприятия: внедрение новых технологических решений за счет модернизации основного производства; снижение основных норм расходования сырья и энергоресурсов на единицу продукции; ежемесячное увеличение объема производства и снижение условно-постоянных расходов; поэтапное уменьшение бартерных сделок; реструктуризация акционерного общества, освобождение себестоимости продукции от непроизводственных затрат; уменьшение прямых затрат на приобретение основных видов сырья и энергоресурсов, а также обеспечение предприятия более дешевым сырьем за счет проплат денежными средствами; пополнение оборотных средств предприятия для приобретения стратегически важных видов сырья. Все перечисленные мероприятия в конечном итоге ориентированы на увеличение объема операций за денежные средства и расширение рынков сбыта, как в России, так и в странах СНГ.

Одним из конкурентов ОАО ЗМЗ на внутренних и внешних рынках является ОАО «Нижегородский машиностроительный завод» (ОАО «НМЗ»). Ранее при оценке конкурентоспособности предприятия в ОАО «ЗМЗ» в качестве основных ее показателей, рассматривались следующие одиночные показатели: прибыль; объем продаж в стоимостном и количественном выражении; прибыль/объем продаж; объем продаж/стоимость нереализованной продукции; объем и направления капвложений; чистая прибыль/чистые продажи; чистая прибыль/чистая стоимость материальных активов; чистая прибыль/чистый оборотный капитал; загрузка производственных мощностей; портфель заказов; чистые продажи/чистая стоимость материальных активов; чистые продажи/чистый оборотный капитал; чистые продажи/материально-производственные запасы; оборотный капитал/текущий долг; текущий долг/материальные активы; общий долг/материальные активы; текущий долг/материально-производственные запасы; долгосрочные обязательства/чистый оборотный капитал. Эти показатели в своей совокупности характеризуют финансово-хозяйственную и производственно-сбытовую деятельность предприятия.

Выводы о перспективе повышения конкурентоспособности предприятия делались по показателю нормы прибыли или отношению величины прибыли к сумме затрат.

В проведенном исследовании сравнительной конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ» основными ее факторами считались: потенциальные возможности предприятия, определяемые его адаптивностью и конкурентными преимуществами; степень удовлетворения требований рынка, определяемая показателем конкурентоспособности товарной массы; результаты хозяйственной деятельности, отражающие продуктивность использования ресурсов и финансового положения предприятия.

Сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий проводился в соответствии с моделью описанной в п 2.1. Показатель совокупного воздействия детерминантов конкурентных преимуществ определялся согласно (2.6) и в соответствии с таблицей 3.1.



Таблица 3.1

Воздействие детерминантов конкурентных преимуществ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Детерминанты (k) |  | (экспертно) |  |
| 1. Параметры факторов | 0,71 | 0,25 | 0,178 |
| 2. Стратегия предприятий их структура и соперничество | 0,55 | 0,3 | 0,165 |
| 3. Параметры спроса | 0,65 | 0,25 | 0,163 |
| 4. Родственные и поддерживающие отрасли | 0,5 | 0,2 | 0,1 |
| Итоговая оценка |  |  |  |

Для предприятия ОАО «НМЗ» показатель совокупного воздействия детерминантов конкурентных преимуществ оказался равным 0,175.



Обеспеченность всего стратегического потенциала ОАО «ЗМЗ» стратегическими ресурсами СПП1 вычислялась по формулам (2.7)-(2.12) на основе данных, приведенных в таблице 3.2.

Для ОАО «НМЗ» показатель СПП1 равен 0,86. В конечном итоге степень потенциальных возможностей ОАО НГМЗ, характеризующая первый фактор конкурентоспособности предприятия согласно (2.13) оказалась равной СПВП1= 0,38, для ОАО «НМЗ» - 0,33.

Таблица 3.2

Обеспеченность стратегического потенциала ОАО «ЗМЗ» ресурсами

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п элемента стратегич. потенциала (таблица 2.3) | Экспертная оценка обеспеченности элементов стратегического потенциала стратегическими ресурсами | | | | | | | | | | | | | | КЗЭi1 | СПi1 |
| Технические | | Технологические | | Кадровые | | Пространственные | | Орг. структуры | | Информационные | | Финансовые | |
| Кэ1i1 | Кср1i1 | Кэ2i1 | Кср2i1 | Кэ3i1 | Кср3i1 | Кэ4i1 | Кср4i1 | Кэ5i1 | Кср5i1 | Кэ6i1 | Кср6i1 | Кэ7i1 | Кср7i1 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 1. | 0,06 | 0,80 | 0,07 | 0,60 | 0,05 | 0,85 | 0,12 | 0,79 | 0,13 | 0,50 | 0,14 | 0,80 | 0,07 | 0,70 | 0,14 | 0,89 |
| 2. | 0,07 | 0,55 | 0,06 | 0,50 | 0,08 | 0,59 | 0,12 | 0,59 | 0,1 | 0,65 | 0,1 | 0,58 | 0,08 | 0,55 | 0,09 | 0,74 |
| 3. | 0,06 | 0,40 | 0,12 | 0,45 | 0,09 | 0,64 | 0,08 | 0,54 | 0,08 | 0,49 | 0,1 | 0,54 | 0,07 | 0,35 | 0,05 | 0,67 |
| 4. | 0,1 | 0,58 | 0,05 | 0,48 | 0,06 | 0,68 | 0,06 | 0,68 | 0,05 | 0,58 | 0,05 | 0,65 | 0,06 | 0,63 | 0,07 | 0,72 |
| 5. | 0,07 | 0,63 | 0,04 | 0,53 | 0,07 | 0,55 | 0,05 | 0,82 | 0,08 | 0,61 | 0,06 | 0,63 | 0,07 | 0,69 | 0,07 | 0,45 |
| 6. | 0,05 | 0,75 | 0,07 | 0,71 | 0,04 | 0,76 | 0,03 | 0,65 | 0,04 | 0,70 | 0,1 | 0,70 | 0,05 | 0,75 | 0,05 | 0,57 |
| 7. | 0,07 | 0,43 | 0,05 | 0,48 | 0,03 | 0,53 | 0,03 | 0,74 | 0,03 | 0,43 | 0,03 | 0,54 | 0,05 | 0,43 | 0,06 | 0,63 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 8. | 0,09 | 0,40 | 0,08 | 0,65 | 0,11 | 0,61 | 0,11 | 0,50 | 0,12 | 0,44 | 0,06 | 0,40 | 0,07 | 0,60 | 0,08 | 0,77 |
| 9. | 0,08 | 0,67 | 0,1 | 0,74 | 0,07 | 0,74 | 0,09 | 0,70 | 0,05 | 0,67 | 0,05 | 0,62 | 0,06 | 0,67 | 0,04 | 0,55 |
| 10. | 0,08 | 0,54 | 0,02 | 0,64 | 0,04 | 0,46 | 0,04 | 0,63 | 0,04 | 0,45 | 0,04 | 0,63 | 0,06 | 0,56 | 0,08 | 0,48 |
| 11. | 0,05 | 0,67 | 0,06 | 0,69 | 0,05 | 0,76 | 0,05 | 0,58 | 0,05 | 0,67 | 0,05 | 0,67 | 0,08 | 0,57 | 0,05 | 0,69 |
| 12. | 0,08 | 0,74 | 0,08 | 0,54 | 0,09 | 0,87 | 0,06 | 0,62 | 0,07 | 0,65 | 0,1 | 0,81 | 0,07 | 0,74 | 0,05 | 0,83 |
| 13. | 0,04 | 0,65 | 0,02 | 0,58 | 0,04 | 0,45 | 0,04 | 0,53 | 0,03 | 0,70 | 0,03 | 0,55 | 0,06 | 0,54 | 0,04 | 0,77 |
| 14. | 0,06 | 0,56 | 0,06 | 0,51 | 0,08 | 0,69 | 0,06 | 0,60 | 0,04 | 0,60 | 0,04 | 0,56 | 0,05 | 0,50 | 0,05 | 0,68 |
| 15. | 0,02 | 0,45 | 0,08 | 0,67 | 0,05 | 0,55 | 0,03 | 0,65 | 0,05 | 0,55 | 0,03 | 0,56 | 0,06 | 0,55 | 0,04 | 0,61 |
| 16. | 0,02 | 0,34 | 0,04 | 0,45 | 0,05 | 0,50 | 0,03 | 0,60 | 0,04 | 0,56 | 0,02 | 0,44 | 0,04 | 0,65 | 0,04 | 0,57 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | СПП1=0,81 |

Для оценки второго фактора конкурентоспособности предприятия - степени удовлетворения требований рынка использовался показатель конкурентоспособности товарной массы (), вычисляемый по формуле (2.14). При этом интегральный показатель конкурентоспособности продукции определялся на основе формул (2.15)-(2.21) как сумма взвешенных показателей эффективности продукции и качества сервиса.



В таблице 3.3 приведены исходные данные и результаты оценки эффективности одного из видов продукции (погрузочные машины МПКТ), производимого ОАО «НМЗ» и его конкурентом.

Таблица 3.3

Исходные данные и результат оценки эффективности продукции (погрузочные машины МПКТ-ЗУ) ОАО «ЗМЗ» и конкурента за 2003 г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели конкурентоспособности продукции | Значение показателя | |
| ОАО  НМЗ | ОАО  ЗМЗ |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Эффективность образца изделия (интегральный показатель качества) (м3/руб) | 199 | 188 |
| 1.1. Показатель назначения (полезный эффект) (м3) | 1857984 | 1836184 |
| 1 | 2 | 3 |
| 1.2. Показатели надежности в том числе: | - | - |
| - нормативный срок службы (использования, хранения) Т1, Т2,, Т3 (лет) | 8 | 8 |
| - часовая паспортная производительность () (м3/ч) | 200 | 195 |
| - годовой плановый фонд времени работы машины () (ч) | 3000 | 3000 |
| - коэффициент безотказности | 0,95 | 0,92 |
| - коэффициент ремонтопригодности | 0,98 | 0,985 |
| - коэффициент сохраняемости | 0,97 | 0,96 |
| 1.3. Показатели экологичности | 0,94 | 0,93 |
| 1.4. Показатели эргономичности | 0,85 | 0,87 |
| 1.5. Показатели эстетичности (дизайна) | 0,91 | 0,92 |
| 1.6. Показатели технологичности | 0,88 | 0,85 |
| 1.7. Показатели стандартизации и унификации | 0,87 | 0,88 |
| 1.8. Показатели совместимости и взаимозаменяемости | 0,77 | 0,81 |
| 2. Всего совокупные затраты за жизненный цикл единицы товара, (руб) в том числе: | 9315 | 9755 |
| 2.1. Затраты на стратегический маркетинг (руб) | 80 | 75 |
| 2.2. Затраты на НИОКР (руб) | 550 | 580 |
| 2.3. Затраты на ОТПП (руб) | 600 | 630 |
| 2.4. Затраты на производство (руб) | 4120 | 4350 |
| 2.5. Затраты на внедрение (руб) | 475 | 490 |
| 2.6. Затраты на сервис (руб) | 250 | 200 |
| 2.7. Затраты на эксплуатацию (использование) и ремонт (утилизацию) за нормативный срок службы товара (руб) | 400 | 450 |
| 2.8. Затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая и саму машину), выводимых в связи с освоением и внедрением новой машины (руб) | 40 | 30 |
| 3. Корректирующий коэффициент, учитывающий конкурентные преимущества | 0,7 | 0,73 |
| 4. Удельная цена товара | 7210 | 7600 |
| 5. Результат оценки показателя эффективности продукции | 0,65 | 0,53 |

В таблице 3.4 приведены исходные данные и результат оценки показателя качества сервиса ОАО НГМЗ.

Таблица 3.4

Оценка качества сервиса ОАО «ЗМЗ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели качества сервиса | Вес показ-ля | Абсолютные значения показателей | | Относительный показатель | Взвешенный показатель |
| ОАО ЗМЗ | ОАО НМЗ |
| 1. Качество (достоверность, добросовестность, этичность) рекламы на товар баллы (максимум 100) | 0,1 | 95 | 98 | 0,95 | 0,095 |
| 2. Гарантийный срок (бесплатного) техобслуживания покупателя товара, лет | 0,15 | 1,5 | 2 | 0,75 | 0,113 |
| 3. Качество маркировки и упаковки товара, баллы | 0,1 | 92 | 95 | 0,97 | 0,097 |
| 4.Коэффициент полноты, достоверности и качества оформления сопроводительной документации, доли единицы | 0,1 | 0,75 | 0,75 | 0,94 | 0,094 |
| 5. Имидж торговой марки и торгового центра, баллы | 0,2 | 80 | 85 | 0,97 | 0,194 |
| 6. Качество обслуживания покупателя (включая доставку товара), баллы | 0,15 | 75 | 80 | 1,0 | 0,15 |
| 7. Трудоемкость подготовки товара к функционированию н/час | 0,1 | 12 | 14 | 1 | 0,1 |
| 8. Качество послепродажного обслуживания покупателя, баллы | 0,1 | 88 | 84 | 0,92 | 0,092 |
| ИТОГО: | 1,00 |  |  |  | 0,725 |

Показатель качества сервиса продукции для ОАО НГМЗ и ОАО ДГМ составил , соответственно. В конечном итоге интегральный показатель конкурентоспособности продукции оказался равным для ОАО НГМЗ - 0,59, для ОАО ДГМ - 0,7. При этом коэффициенты весомости показателя уровня конкурентоспособности продукции и показателя качества сервиса рассчитывались экспертно и составили 0,7 и 0,3 соответственно.



В таблице 3.5 приведены исходные данные и результат расчета уровня конкурентоспособности товарной массы.

##### Таблица 3.5

Расчет показателя конкурентоспособности товарной массы ОАО ЗМЗ и НМЗ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| НАИМЕНОВАНИЕ ПРОДУКЦИИ (i) | РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЯ КОНКУРЕНТОСПО-СОБНОСТИ ТОВАРНОЙ МАССЫ | | | | | | | |
| ОАО ЗМЗ | | | | ОАО НМЗ | | | |
| βi1 | ni1 | Ii1 | KM1 | βi2 | ni2 | Ii2 | KM2 |
| 1. Буровые станки | 0,2 | 35 | 0,63 | 4,41 | 0,15 | 42 | 0,65 | 4,1 |
| 2. Машины МПК | 0,2 | 8 | 0,59 | 0,94 | 0,2 | 11 | 0,7 | 1,54 |
| 3. Грейфер МГК-314 | 0,15 | 5 | 0,71 | 0,53 | 0,2 | 7 | 0,69 | 0,97 |
| 4. Поворотные платформы ПП53 | 0,15 | 15 | 0,55 | 1,24 | 0,1 | 12 | 0,65 | 0,78 |
| 5. Качающиеся площадки ПК | 0,1 | 15 | 0,57 | 0,86 | 0,15 | 13 | 0,63 | 1,23 |
| 6. Маневровые устройства МУ25АМП | 0,1 | 6 | 0,74 | 0,44 | 0,1 | 16 | 0,77 | 1,23 |
| 7. Агрегаты АЦМ | 0,1 | 5 | 0,69 | 0,35 | 0,1 | 9 | 0,65 | 0,59 |
| Итоговая строка | 1,0 |  |  | 8,22 | 1,0 |  |  | 10,78 |

Таким образом, показатель степени удовлетворения требований рынка, характеризующий второй фактор конкурентоспособности предприятия оказался равным 8,22 для ОАО «ЗМЗ» и 10,78 для ОАО «НМЗ».

Показатель финансовой деятельности, характеризующий третий фактор конкурентоспособности предприятия, вычислялся согласно (2.24). В таблице 3.6 приведены результаты финансовой деятельности ОАО «ЗМЗ» в 2003 году.

Таблица 3.6

Результаты финансовой деятельности ОАО «ЗМЗ» в 2003 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п.п. | Показатели | Ед. изм. | 2000 г. | 2003 г. | Откло-нение |
| 1. | Выручка от реализации работ и услуг | тыс. руб. | 11355 | 16516 | +5161 |
| 2. | Налог на добавленную стоимость | тыс. руб. | 1892 | 2753 | +861 |
| 3. | Чистый доход от реализации работ и услуг | тыс. руб. | 9463 | 13763 | +4300 |
| 4. | Себестоимость реализованных работ и услуг | тыс. руб. | 8372 | 12060 | +3688 |
| 5. | Валовая прибыль | тыс. руб. | 1091 | 1703 | +612 |
| 6. | Прочие операционные расходы | тыс. руб. | 1083 | 667 | +416 |
| 7. | Административные затраты | тыс. руб. | 735 | 1069 | +334 |
| 8. | Прочие операционные затраты | тыс. руб. | 1123 | 5911 | +4788 |
| 9. | Финансовый результат от операционной деятельности | тыс. руб. | +316 | -4610 | +4926 |
| 10. | Прочие доходы | тыс. руб. | - | 10 | -10 |
| 11. | Финансовые затраты | тыс. руб. | 8 | 12 | +4 |
| 12. | Прочие затраты | тыс. руб. | 9 | 9 | - |
| 13. | Финансовый результат от основной деятельности до налогообложения | тыс. руб. | +299 | -4621 | +4920 |
| 14. | Налог на прибыль от основной деятельности | тыс. руб. | 176 | 155 | -21 |
| 15. | Чистая прибыль (убытки) | тыс. руб. | +123 | -4776 | +4899 |

Состав показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия и необходимых для расчета конкурентоспособности, а также, результаты расчета представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Показатели финансового состояния ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели финансового состояния предприятия j=1,2,…,9 | Вес пок-ля | Абсолютные значения показателей | | | Отн. знач. пок-ля | Взв-еш. пок-ль |
| ОАО НМЗ | ОАО ЗМЗ | Эталон |
| 1. Коэффициент автономии | 0,05 | 0,35 | 0,32 | 0,4 | 0,9 | 0,045 |
| 2. Коэффициент мобильности средств | 0,05 | 0,4 | 0,35 | 0,45 | 0,9 | 0,045 |
| 3. Отношение собственного капитала к долгосрочной задолженности | 0,1 | 0,35 | 0,3 | 0,35 | 1,0 | 0,1 |
| 4. Коэффициент покрытия | 0,1 | 1,5 | 1,4 | 1,7 | 0,9 | 0,09 |
| 5. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,1 | 0,22 | 0,25 | 0,22 | 1,0 | 0,1 |
| 6. Коэффициент оборачиваемости собственных оборотных средств | 0,1 | 1,7 | 1,5 | 1,9 | 0,9 | 0,09 |
| 7. Коэффициент задолженности | 0,1 | 0,3 | 0,35 | 0,2 | 0,66 | 0,066 |
| 8. Уровень устойчивости | 0,1 | 1,5 | 1,3 | 1,7 | 0,88 | 0,088 |
| 9. Эффективность активов | 0,2 | 0,3 | 0,2 | 0,35 | 0,86 | 0,172 |
| Итого: | 1,0 |  |  |  |  | 0,796 |

Интегральные показатели финансового состояния ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» равны П1=0,796, и П1=0,86 соответственно. Продуктивность использования ресурсов, также характеризующая третий фактор конкурентоспособности предприятия оценивалась показателем рентабельности продукции, которая составила для ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» соответственно 0,29 и 0,31. В конечном итоге показатели результатов хозяйственной деятельности, вычисленные по формуле (2.25) составили для ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» соответственно 0,55 и 0,59. При этом весовые коэффициенты показателей финансового состояния и продуктивности использования ресурсов были взяты равными по 0,5.



Результаты расчета интегральных показателей конкурентоспособности предприятий получены по формуле (2.5) в соответствии с моделью, рассмотренной в п. 2.1. и представлены в таблице 3.8.



Таблица 3.8

Уровни конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» в 2003 году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы конкурентоспособности предприятия | ЗМЗ | НМЗ |
| 1. Потенциальные возможности предприятия | 0,38 | 0,33 |
| 2. Степень удовлетворения требований рынка | 8,22 | 10,78 |
| 3. Результаты хозяйственной деятельности | 0,55 | 0,59 |
| Интегральные показатели конкурентоспособности | 0,14 | 0,07 |

Такая оценка проводилась с учетом весовых коэффициентов каждого из факторов конкурентоспособности, которые рассчитывались экспертно и составили: для потенциальных возможностей - 0,28, для степени удовлетворения требований рынка - 0,28 и для результатов хозяйственной деятельности - 0,44.

Результаты расчета показали отставание ОАО «ЗМЗ» относительно ОАО «НМЗ» в 2003 г. как по уровню конкурентоспособности предприятия в целом, так и по двум из трех основных факторам конкурентоспособности предприятия, а именно степени удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией и результатам хозяйственной деятельности.

На основе предложенных в п. 2.3 методов и подходов прогнозирования факторов конкурентоспособности выполнено прогнозирование уровней конкурентоспособности сравниваемых предприятий в 2004 году. Результаты прогнозных расчетов приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Прогнозные уровни конкурентоспособности и ее факторов ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» на 2004 год

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы конкурентоспособности предприятия | ЗМЗ | НМЗ |
| 1. Потенциальные возможности предприятия | 0,40 | 0,37 |
| 2. Степень удовлетворения требований рынка | 9,37 | 12,08 |
| 3. Результаты хозяйственной деятельности | 0,57 | 0,63 |
| Интегральные показатели конкурентоспособности | 0,13 | 0,04 |

Для прогнозирования уровней степени удовлетворения требований рынка и результатов хозяйственной деятельности на 2004 г. использовалась адаптационная модель Брауна. На рис. 3.10 представлены ломаные фактических значений уровней факторов конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ», а также адаптационные линии трендов модели Брауна и доверительные интервалы прогнозов. Согласно расчетам величины точечных прогнозов уровней факторов конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ» в 2004 г. составят: для степени удовлетворения требований рынка - 9,37; для результатов хозяйственной деятельности - 0,57. Доверительные интервалы прогнозов на 2002 г. рассчитывались при уровне значимости равном 0,05 (т.е. при доверительной вероятности 0,95) и оказались равными: для степени удовлетворения требований рынка - [8,15; 10,59] и для результатов хозяйственной деятельности - [0,53; 061]. Прогнозные уровни степени удовлетворения требований рынка и результатов деятельности «ОАО НМЗ» на 2004 г. оказались равными 12,08 и 0,63 соответственно.

В соответствии с предложенной в работе экспертной моделью прогнозирования потенциальных возможностей предприятия для ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» выполнено следующее: определена структура и основные элементы стратегического потенциала и конкурентных преимуществ предприятия; сформировано множество факторов внешней среды, непосредственным образом влияющих на потенциальные возможности предприятия; проведена экспертная оценка силы действия внешних факторов; осуществлено прогнозирование показателей конкурентных преимуществ предприятия и адаптивности его стратегического потенциала, которые формируются под влиянием внешних факторов; выполнено прогнозирование потенциальных возможностей предприятия. Прогнозные значения потенциальных возможностей предприятия для ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» на 2003 г. оказались равными 0,40 и 0,37 соответственно.

Результаты расчетов фактических и прогнозных величин одиночных, групповых и интегральных показателей конкурентоспособности предприятий позволяют сделать вывод о недостаточности достигнутого уровня конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ» для завоевания лидирующих рыночных позиций как ведущего производителя горного оборудования и необходимости проведения организационно-экономических мероприятий направленных на ее повышение.

Как было отмечено, в функциональной структуре ОАО «ЗМЗ» существует отдел маркетинга, однако основные направления его деятельности сосредоточены на сбытовой политике. Согласно положению об отделе основные задачи этой службы состоят в оценке, анализе и прогнозировании конкурентоспособности, а также в разработке ее нормативов на основе исследования стратегических потребностей, товаров, конкурентов и рынков. Однако, ввиду отсутствия методического, технического обеспечения и специалистов в области маркетинга, оценки уровня конкурентоспособности предприятия и продукции не рассчитываются. По этим же причинам не ведутся работы по прогнозированию уровней конкурентоспособности и разработке их стратегических нормативов.

В данной ситуации в качестве первоочередных мероприятий повышения конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ» в 2002 г. рекомендуются следующие мероприятия: широкое внедрение маркетинговой концепции в управлении предприятием; выделение отделу маркетинга стратегически важных функций управления; комплектование маркетинговой службы специалистами в области маркетинга; обеспечение маркетинговой службы необходимым техническим и методическим обеспечением.

Сравнительный анализ таблицы 3.3, содержащей данные для оценки конкурентоспособности одного из изделий, говорит о низком полезном эффекте этого изделия производимого ОАО «ЗМЗ» по сравнению с изделием конкурента. В данном случае продукция уступает по показателю полезного эффекта за нормативный срок службы. Это вызвано низкой паспортной производительностью, а также низкими коэффициентами безотказности, ремонтопригодности, экологичности, эргономичности, эстетичности, технологичности изделия.

Анализ этой же таблицы говорит также о том, что совокупные затраты за жизненный цикл единицы продукции выпускаемой ОАО «ЗМЗ» на 7% выше нежели у конкурента. В конечном итоге, эффективность образца изделия конкурента оказалась выше. В данной ситуации завод должен подготовить программу диверсификации производства и в ее рамках разработать новые изделия с более высокими паспортными производительностями, показателями надежности и с более низкими совокупными затратами за весь жизненный цикл товара. Кроме этого, предприятие должно: создать единую интегрированную систему планирования, нормирования и учета затрат; автоматизировать систему управления затратами и разработать комплекс мер, направленных на их минимизацию по всему технологическому циклу изготовления единицы продукции.

Однако эти задачи могут быть эффективно решены при условии проведения в ОАО «ЗМЗ» следующих первоочередных мероприятий:

- осуществление технического и технологического перевооружения производства, разработка комплекса мер направленных на привлечение внешнего инвестирования в развитие производства;

- разработка и внедрение высокоэффективной системы управления качеством продукции, а также проведение ее сертификации на соответствие европейским и международным стандартам ISO 9001 и EN29001;

- формирование мотивационного механизма стимулирования работников предприятия за разработку и реализацию творческих идей, а также, введение в действие комплекса стимулирующих положений, усиливающих заинтересованность рабочих в повышении качества труда;

- внедрение на предприятии «Талона качества», предусматривающего оценку труда рабочих по двум показателям - сдача продукции с первого предъявления и отсутствие рекламаций со стороны представителя заказчика;

- формирование профессионализма кадрового состава предприятия на основе целенаправленного обучения трудового коллектива в различных формах подготовки и переподготовки кадров.

Сравнительный анализ таблицы 3.7, отражающей финансовое состояние показывает, что ОАО «ЗМЗ» имеет низкие по сравнению с ОАО «НМЗ» показатели: коэффициента автономии; коэффициента мобильности средств; отношения собственного капитала к долгосрочной задолженности; коэффициента покрытия; коэффициента оборачиваемости собственных оборотных средств; коэффициента задолженности. В этой ситуации должна быть разработана программа, направленная на совершенствование внутрифирменного финансового менеджмента.

Такое же положение у предприятия и с показателями эффективности сбыта и продвижения продукции, анализ которых проведен на основе подхода отраженного формулой (2.3), в которой в качестве коэффициентов были взяты весовые коэффициенты показателей эффективности сбыта и продвижения продукции, а в качестве - значения этих показателей. В качестве показателей эффективности сбыта и продвижения продукции рассматривались: рентабельность продаж; коэффициент затоваренности готовой продукцией; коэффициент загрузки производственных мощностей; коэффициент эффективности рекламы (см. таблицу 3.10). Интегральные показатели эффективности сбыта и продвижения товара ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» составили 0,71 и 0,82 соответственно.



Таблица 3.10

###### Показатели эффективности сбыта и продвижения продукции ОАО «ЗМЗ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели эффективности сбыта и продвижения продукции j=1,2,…,4 | Вес пок-ля | Абсолютные значения показателей | | | Отн. знач. пок-ля | Взв-еш. пок-ль |
| ОАО ЗМЗ | ОАО ЗМЗ | Эталон |
| 1. Рентабельность продажи | 0,25 | 0,25 | 0,2 | 0,3 | 0,8 | 0,2 |
| 2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией | 0,25 | 0,35 | 0,45 | 0,2 | 0,6 | 0,15 |
| 3. Коэффициент загрузки производственных мощностей | 0,4 | 0,85 | 0,75 | 0,92 | 0,92 | 0,37 |
| 4. Коэффициент эффективности рекламы и способов стимулирования сбыта | 0,1 | 0,3 | 0,35 | 0,41 | 0,73 | 0,007 |
| Итого: | 1,0 |  |  |  |  | 0,71 |

Для устранения недостатков в сбыте и продвижении товара ОАО «ЗМЗ» необходимо развивать такие направления маркетинговой деятельности, как широкая реклама, представление продукции завода на различных выставках и ярмарках, активное участие в международных тендерах, организация сети представительств в регионах. Эти усилия следует дополнить эффективными мерами по созданию гибкой и мобильной системы взаимодействия подразделений завода с потребителями. Для этого необходимо провести большую работу по расширению маркетинговых исследований по регионально-продуктовому принципу с целью формирования программ профессиональных действий в стратегических зонах хозяйствования, в каждом сегменте рынка, с каждым заказчиком с учетом интересов ОАО.

Дополнительный анализ показателей эффективности производства приведенный в таблице 3.11 и проведенный на основе подхода отраженного формулой (2.3), в которой коэффициенты - весовые коэффициенты показателей эффективности производства, а - значения этих показателей выявил отставание ОАО от конкурента по следующим показателям: затраты на единицу продукции; рентабельность продукции; коэффициент продолжительности производственного цикла; коэффициент использования прогрессивных методов контроля качества; коэффициент использования передовых форм организации производства. Интегральные показатели эффективности производства ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ» составили 0,688 и 0,76 соответственно.



Таблица 3.11

Показатели эффективности производства ОАО «ЗМЗ» и ОАО «НМЗ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели эффективности производства  j=1,2,…,7 | Вес пок-ля | Абсолютные значения показателей | | | Отн. знач. пок-ля | Взв-еш. пок-ль |
| ОАО НМЗ | ОАО ЗМЗ | Эталон |
| 1. Затраты на единицу продукции | 0,15 | 6150 | 6100 | 6015 | 0,97 | 0,147 |
| 2. Рентабельность продукции | 0,15 | 0,35 | 0,3 | 0,4 | 0,87 | 0,131 |
| 3. Коэффициент продолжительности производственного цикла продукции | 0,2 | 1,05 | 1,1 | 1 | 0,95 | 0,190 |
| 4. Коэффициент использования прогрессивных методов контроля качества | 0,1 | 0,2 | 0,22 | 0,3 | 0,67 | 0,067 |
| 5. Коэффициент использования передовых форм организации производства | 0,1 | 0,25 | 0,3 | 0,3 | 0,83 | 0,083 |
| 6. Коэффициент использования прогрессивных методов организации труда | 0,1 | 0,15 | 0,2 | 0,3 | 0,5 | 0,05 |
| 7. Коэффициент качества управления | 0,1 | 0,4 | 0,4 | 0,5 | 0,8 | 0,08 |
| Итого: | 1,0 |  |  |  |  | 0,688 |

С целью улучшения указанных показателей на предприятии необходимо внедрить «Систему управления стоимостью», позволяющую сделать прозрачными все затраты по каждому этапу изготовления и дальнейшего продвижения продукции. Эта система должна с помощью новых информационных технологий и компьютерной техники взять под строжайший контроль все затраты по всем составным элементам с момента поступления заявок от заказчиков до отгрузки готового изделия.

Система управления стоимостью заставит руководителей изменить свою психологию и исключит формальный подход к учету затрат. Руководители и специалисты будут нести особую ответственность за исходные данные, предоставляемые ими для расчета контрактной цены, а бухгалтерия не будет оплачивать сверхлимитные затраты. С вводом в действие системы каждая служба вынуждена будет заниматься саморегулированием затрат, поскольку плановые калькуляции будут выдаваться в бухгалтерию лишь на те заказы, которые пройдут контроль на минимизацию затрат.

С целью повышения конкурентоспособности в ОАО «ЗМЗ» была реализована модель оптимального распределения финансовых ресурсов (2.33)-(2.34) выделенных в 2003 г. для этих целей. Реализация стала возможной благодаря дополнительному исследованию позволившему установить функциональные зависимости (рис.3.11) между финансовыми затратами направляемыми на улучшение факторов конкурентоспособности и процентом роста Р показателей этих факторов: для потенциальных возможностей предприятия - ; для степени удовлетворения требований рынка - ; для результатов хозяйственной деятельности - .



В конечном итоге, реализация в 2003 г. в ОАО «ЗМЗ» рекомендованных мероприятий и разработанной оптимизационной модели позволила улучшить уровень конкурентоспособности предприятия на 20% по сравнению с прогнозным.



Рис. 3.11 Функциональные зависимости между финансовыми затратами и процентным ростом уровней факторов конкурентоспособности

**ВЫВОДЫ К ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ**

На основе проведенных исследований в третьей главе получены следующие научные результаты:

1. Разработана человеко-машинная технология информационной поддержки процессов принятия управленческих решений, обеспечивающая возможность организации слежения в реальном масштабе времени за показателями конкурентоспособности предприятия;

2. Спроектирована база данных информационного обеспечения оценки уровня конкурентоспособности предприятия, сформулированы концептуальная модель предметной области задачи и логическая модель базы данных;

3. Разработаны основные процессы информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия в рамках подсистемы маркетинга информационной системы управления предприятием;

4. Проведена количественная оценка групповых и интегральных показателей конкурентоспособности, а также выполнено прогнозирование уровня конкурентоспособности и ее факторов для ОАО «ЗМЗ»;

5. Разработан организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью, а также сформированы и реализованы первоочередные мероприятия повышения конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ».

6. Установлена в процессе исследования ОАО «ЗМЗ» квадратичная зависимость объема финансовых средств выделяемых на улучшение факторов конкурентоспособности предприятия от процента повышения уровней этих факторов и на этой основе разработана модель оптимального их распределения, позволяющая повысить конкурентоспособность предприятия в целом.

7. Реализация в 2003г. мероприятий повышения конкурентоспособности и модели оптимального распределения финансовых средств позволило повысить интегральный показатель конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ» на 20%, по сравнению с прогнозным.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретические и прикладные разработки, касающиеся анализа экономического состояния отечественных предприятий, убедительно подтверждают вывод о том, что рыночные отношения требуют усиления экономических методов хозяйственного руководства и разработки новых методов управления конкурентоспособностью предприятия. В диссертационной работе в соответствии с поставленными целями и задачами были получены следующие результаты.

1. В условиях экономики переходного периода сложность и особенность управления предприятием обусловлены резким обострением конкуренции и конфликтов, вызванных высокой степенью глобализации и интеграции мировой экономики. Наряду с этим, проведенный анализ научной литературы позволил установить факт крайне низкой конкурентоспособности отечественных предприятий и выпускаемой ими продукции на мировых и внутренних рынках, что является одним из факторов снижения экономической безопасности как государства в целом, так и предприятий в частности. Данное обстоятельство объясняет необходимость разработки соответствующих моделей и методов количественной оценки уровня конкурентоспособности, а также организационно-экономических мероприятий направленных на ее повышение.

2. Анализ методов количественной оценки конкурентоспособности предприятия и особенностей их применения позволил:

- установить факт того, что на сегодняшний день в России и за рубежом не разработаны ни общепринятое понятие конкурентоспособности предприятия и выпускаемой им продукции, ни единая номенклатура показателей конкурентоспособности, ни общие методические подходы объединения этих показателей в один интегральный количественный показатель, что в конечном итоге создает проблемы при оценке конкурентоспособности;

- обосновать применение экспертных методов при ее оценке.

3. Разработана на основе экспертного подхода модель количественной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, основными факторами которой являются: потенциальные возможности предприятия, определяемые его адаптивностью и конкурентными преимуществами; степень удовлетворения требований рынка конкурентоспособной продукцией, определяемая показателем конкурентоспособности товарной массы; результаты хозяйственной деятельности, отражающие продуктивность использования ресурсов и финансовое положение предприятия.

4. В процессе исследования ОАО «ЗМЗ» установлена квадратичная функциональная зависимость объема финансовых средств, выделяемых на улучшение факторов конкурентоспособности предприятия, от процента повышения уровней этих факторов в результате использования данных средств, что позволило разработать модель оптимального распределения финансовых средств предприятия, реализация которой повысила эффективность использования производственных ресурсов предприятия.

5. Разработан на основе экспертного подхода метод прогнозирования потенциальных возможностей предприятия как фактора конкурентоспособности в условиях воздействия внешней рыночной среды.

7. Предложены адаптационные методы прогнозирования факторов конкурентоспособности предприятия.

8. Разработанный автором комплекс задач по оценке, анализу и прогнозированию конкурентоспособности предприятия позволил разработать методы подготовки и принятия управленческих решений в системе маркетинга предприятия, дающие возможность: комплексно изучать и прогнозировать конъюнктуру рынка и рыночный спрос; реально оценивать возможности предприятия по повышению своей конкурентоспособности; разрабатывать стратегию маркетинговой деятельности предприятия; разрабатывать организационно-экономические мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности.

Разработанные методы и модели составили основной научный результат диссертации.

На примере ОАО «Заволжский машиностроительный завод» рассмотрен и проанализирован процесс получения основных показателей конкурентоспособности предприятия, на базе которых разработан организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью, а также, сформированы и реализованы первоочередные мероприятия повышения конкурентоспособности ОАО «ЗМЗ».

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андрианов В.С. Конкурентоспособность России в мировой экономике //Экономист. 1997. №10 В.
2. Андрианов В.С. Россия в мировой экономике: сравнительная конкурентоспособность /Международная жизнь, - 2000. - №8-9.
3. Анненков М.Е. Создание конкурентного преимущества по затратам в условиях перехода к рынку //Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - №3. -С.54-71.
4. Бобрышев Д.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель фирмы //Проблемы технологии, управления и экономики /Под общ. ред. Панкова В.А. - Ч.1. – Н.Новгород, 2002. – С.158-160.
5. Брылеева В.Ф. Маркетинг: путь к успеху на рынке. Ставрополь.:Изд.центр «Развитие». 1994.
6. Булеев А.И. Количественный коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг// Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 1997. №5. С.46-50
7. Валдайцев С.В. Альтернативные направления инновационной стратегии фирмы и минимизации инновационных рисков. // Вестник МГУ. 1996 .Серия 5. Экономика. Вып.2.
8. Вигдорчик Е., Нещадин А., Липсиц И. И др. Пути повышения конкурентоспособности предприятий. // Экономист. 1998. №11.
9. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация /Монография. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.

10.Воронкова А., Поддержка конкурентоспособности предприятия //ЭКО - 2001. - №3-4. - С.102-103.

11.Воронов А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий //Машиностроитель. - 2000. - №12. С. - 27-29.

12.Вютрих Х.А., Винтер В.Б. Конкурентоспособность глобальных предприятий. // Проблемы теории и практики управления. 1995. №3.

13.Гайворонский А Конкуренция : проблемы формирования в переходной экономике // Бизнес информ. 1997. № 3.

14.Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-мезо- и макроуровневых измерениях.//РЭЖ. 1998. №3. С.68-80.

15.Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ. 1997.

16.Глазьев С.Ю.Глобальный вызов III тысячелетия и перспективы развития российской экономики. На пути к постиндустриальной цивилизации. Материалы II Международной Кондратьевской конференции. М.:1996. .

17. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения //Маркетинг. – 1999. - № 2. - С.56-64.

18.Горбач Е. Ресурс конкурентоспособности орудий труда //Бизнес-информ. - 1999. - №13-14. - С.146-147.

20. Бондаренков А.П., Оценка конкурентного статуса предприятия /2-я междунар. конф. студентов и молодых ученых «Экономика и маркетинг в ХХI веке». Н.Новгород, 2003. - С.20-21.

21.Горбашко Е.А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. СПБ.: СПБУЭиФ. 1994.

22.Гурков П., Титова Н. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции/Маркетинг. 1997.№3. С.20-27

23.Динес В.А., Яшин Н.С. Проблемы качества и конкурентоспособности промышленной продукции.// Проблемы экономической истории и теории. Саратов: СГУ.1999.С.117-125.

24. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 1998. – 128 с.

25.Захарченко В.И. Конкурентоспособность станкостроительной продукции //Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - №5. - С.76-85.

26.Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий //Машиностроитель. - 2001. - №11. С. - 13-17.

27. Едренкина Э.В. Качество как фактор повышения конкурентоспособности //Интернет. - http://www.marketing.spb.ru/conf/9/42.htm.

28. Еферин В.П., Мотин В.В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях. М.: Домодедово. 1996.

29.Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг. // Российский экономический журнал. 1995 .№12.

30.3авьялов П.П.Конкурентоспособность в экономической политике зарубежных стран // Маркетинг. 1996. №2. С.20-32.

31. Ивановская Л., Суслова Н. Конкурентоспособность управленческого персонала.//Маркетинг. 1999. №6. С.35-40

32.Иовчук С.М. Конкурентоспособность продукции на мировом рынке. М.:2000.

33.Иванов Ю.Б., Сохацкая А.В. Сравнительная оценка конкурентоспособности продукции легкой промышленности //ЭКО - 2000. - №2(8). - С.29-35.

34. Коман С., SWOT-анализ как база для оценки конкурентоспособности предприятия /2-я междунар. конф. студентов и молодых ученых "Экономика и маркетинг в ХХI веке". Н.Новгород, С.83-84.

35. Комлев Е.Б. Анализ конкурентоспособности товаров //Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - №3. - С.45-59.

36.Кормнов Ю. Ориентация экономики на конкурентоспособность // Экономист. 1997. №1. С.38-48.

37.Костин И.М., Фасхиев Х.А. Измерение конкурентоспособности предприятий //Тезисы докладов Междунар. науч.-практ. конф. "Менеджмент организации ХХI века". - Наб. Челны: КамПИ, 2001. - С. 115-117.

38.Красильников Б.В. Конкурентоспособность угледобывающих предприятий Кузбасса на внутреннем рынке. Кемерово. 1995.

39.Конкурентоспособность России в мировой экономике // БИКИ. 1997.№ 105.

40.Конкурентоспособность российской промышленности. // Доклад. Подготовлен Липсиц И.В. и др. М.: Агенетво «Информат». 1996.

41.Постановление Правительства РФ от 30 октября 1997 г. №1373. //Собр. постановлений Правительства РФ. 1998. №1-2.

42.Кузин Д.В. Российская экономика на мировом рынке: проблемы конкурентоспособности. // Общество и экономика. 1993 . № 3-4.

43.Куликов Г. Факторы народнохозяйственной конкурентоспособности японской экономики//РЭЖ. 1998. №1. С.78.

44. Кутин А.А., Ползунова Н.Н. Модель взаимосвязи конкурентоспособности станкостроительной продукции и методов управления предприятием //Вестник машиностроения. - 2001. - №2. - С. 41-44.

45. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука. 1996

46.Литвиненко B.C. Методы обеспечения конкурентоспособности продук­ции. // Стандарты и качество. 2000. №1.

47.Макалов Г.Ф. Система обеспечения конкурентоспособности предприятия. Тольятти, 2000

48.Максимова И.Н. Оценка конкурентоспособности промышленной продукции.//Маркетинг. 1996.№3.

49.Малаева Т. Оценка конкурентоспособности фирмы //Бизнес-Информ. -1999. - №17-18. - С. 115-118.

50. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия // Бизнес информ. 1996. №5.

51.Меры и программы по поддержке конкурентоспособности национальных производителей в США и Канаде.// Внешняя торговля. 1996. №5.

52.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело.1998. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий //Маркетинг в России и за рубежом. - 1999. - №2. – С. 44-57.

53.Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 2-е изд.- М.:ИНФРА-М,1999

54.Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности// РИСК. 1998. №5-6. С.82-86

55.Моисеева Н.К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. М. 1993 г.

56. Моисеева Н., Конышева М. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы //Маркетинг. – 2002. - №6. - С.22-34.

57.Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке //Интернет. - http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm.

58.Обеспечение доходности предприятия. // Добровенский B.C., Шевелев В. А.и др. М.:

59.Окрепилов В.В. Всеобщее управление качеством. СПБ.: СПбУЭиФ.1996..

60.Олейник И.С. Конкурентоспособное предприятие. Обнинск.: «БИ» 1995.

61.Петров В. Конкурентоспособность// РИСК. 1999.№4. .

62. Печенкин А., Фомин В.Н. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей //Маркетинг. - 2000. - №2. - С.23-26.

63. Печенкин А.И., Фомин В.Н. О критериях конкурентоспособности продукции и подходах к ее оценке //Надежность и контроль качества. –2001№2.

64. Печенкин А.Н., Фомин В.Н. Конкурентоспособность продукции и производителя //Надежность и контроль качества. - 1995. - №10.

65.Познякова Т.В. Макроэкономический аспект освоения предприятием новых технологий для обеспечения конкурентоспособности продукции //Проблемы технологии, управления и экономики /Под общ. ред. Панкова В.А. - Ч.1. – Н.Новгород, 2002. – С.21-22.

66. Поклонский Ф.Е., Корпоративная культура как основа управления конкурентоспособностью предприятия //ЭКО – 2001. - №3(5). - С.117-123.

67.Портер М.Е. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М. 1993.

68. Портер М.Е. Международная конкуренция: - Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. - 896 с.

69.Портфель конкуренции и управления финансами. М.: «СОМИНТЭК».1996.

70. Постановление Правительства РФ от 30 октября 1997 г. №1373. //Собр. постановлений Правительства РФ. 1998. №1-2.

71.Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия //Вестник Нижегородського ун-та. - 2001. - №9. - С.166-173.

72.Решетникова Т.П. Методика оценки конкурентоспособности предприятия //Мат. Методы в экономике. - 2001. - №3-4, - С.74-82.

73.Савченко В.Ф. Программа обеспечения конкурентоспособности продукции на предприятии.// Стандарты и качество. 1997. №1. С. 15-17.

74.Светуньков С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью //Интернет. - http://www.marketing.spb.ru/read/m19/index.htm.

75.Селезнев А. Инфрастуктура рынка и конкурентоспособность России. //Экономист. 2000.№2.

76.Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. 2000. №4. С.54-59.

77. Сорокин Г.М. Системно-целевой подход к управлению конкурентоспособностью крупного акционерного общества //Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Екатеринбург, – 2002. - С.45-61

78.Скударь Г.М. Обеспечение конкурентоспособности машиностроительной продукции: проблемы и решения //ЭКО. - 2001. - №1. -С.101-113..

79.Татьянченко М.А., Литвиненко А.Н. Методологические вопросы оценки экономических аспектов конкурентоспособности товара машинотехнической продукции. // БИКИ. 1991 .№1.

80.Теория и механизм инноваций в рыночной экономике. Под ред. Яковца. Ю.В. - М. 1997.

81.Фальцман В. Стратегия промышленного роста. // Экономист. 2001. № 8.

82.Фатхутдинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности. // Вопросы экономики. 2000.№5.

83.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез". 1998.

84.Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

85.Филатов О.К. Проблемы повышения уровня конкурентоспособности продукции предприятий// Пищевая промышленность. 1999.№З

86.Финансовый менеджмент. По ред. Стояновой E.G., M.: «Перспектива»,2003.

87.Фоминский И. Управление внешнеэкономической деятельностью. М.1999г.

88.Чернега О.Б. Структурная конкурентоспособность: некоторые актуальные вопросы //Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики России. – Самара, Межвузовский научный сборник. – 2003. - С.78-87.

89.Чайка И., Львов И. Конкурентоспособное качество отечественной продукции - ключевая проблема выхода России из экономического кризиса. //Стандарты и качество. 2001 г. № 6.

90.Шакум М. О стратегии посткризисного развития российской экономики на рубеже веков. // Вопросы экономики. 2000.№9. .

91.Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона //Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №5. – С.92-111.

92. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке //Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - №4. - С.44-54.

93.Шмулевич Т.В. Конкурентоспособность крупных предприятий и ее роль в развитии предпринимательства. // Народы СНГ накануне третьего тысячелетия./ Материалы Междунар. научн. конгресса. Н.Новгород. 1999 .

94.Экономика России в 2003г..Статистический сборник.М.:2004

95.Юданов А.Ю. Конкуренция: Теория и практика. М.: Тандем, 1996

96.Яшин Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методика, оценка, регулирование. Саратов. Издательский центр СГЭА. 1997

97.Яновский А. Конкурентоспособность товара и производителя //Бизнес-Информ. - 2002. - №5. -С. 21-23.