

УДК 339.13

Л. В. Марабаева

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва, Саранск, e-mail: l.marabaeva@mail.ru

Н. Д. Гуськова

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва, Саранск, e-mail: guskov4nd@yandex.ru

О. В. Черкасова

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва, Саранск, e-mail: cherov2007@yandex.ru

А. В. Ерастова

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва, Саранск, e-mail: erastova.74@inbox.ru

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: промышленное предприятие, конкурентоспособность, стратегические решения организационное обеспечение, методы, управление, функции.

В статье представлены результаты исследования и оценки организационного и методического обеспечения стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. На основе аналитического обзора трактовок понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» определены его содержательные характеристики, обуславливающие функциональные задачи и выбор варианта организации стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий различного размера. Раскрыта значимость методического обеспечения процессов стратегического менеджмента промышленного предприятия. В настоящее время применяется множество методов, которые используются отечественными и зарубежными промышленными предприятиями для оценки уровня конкурентоспособности предприятия и эффективности стратегического управления ею. Выбор определенного метода оценки конкурентоспособности предприятия, осуществляется с учетом стратегических целей бизнеса и целей самой оценки. Все методы взаимосвязаны между собой и направлены на исследование отдельных аспектов деятельности предприятия, а управленческий персонал ситуационно проводит их выборку, в том числе с учетом формы организации стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Поскольку в настоящее время наблюдается большое разнообразие структур, процессов, участников и методов стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, в статье также установлены взаимосвязи элементов организационного и методического обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия.

L. V. Marabayeva

National Research Mordovian State University named after N. P. Ogaryova, Saransk,
e-mail: l.marabaeva@mail.ru

N. D. Guskova

National Research Mordovian State University named after N. P. Ogaryova, Saransk,
e-mail: guskov4nd@yandex.ru

O. V. Cherkasova

National Research Mordovian State University named after N. P. Ogaryova, Saransk,
e-mail: cherov2007@yandex.ru

A. V. Erastova

National Research Mordovian State University named after N. P. Ogaryova, Saransk,
e-mail: erastova.74@inbox.ru

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Keywords: industrial enterprise, competitiveness, strategic decisions, organizational support, methods, management, functions.

The article presents the results of research and evaluation of organizational and methodological support of strategic management of competitiveness of industrial enterprises. On the basis of an analytical review of the interpretations of the concept of “enterprise competitiveness management”, its substantive characteristics are determined, which determine the functional tasks and the choice of the organization of strategic management of the competitiveness of industrial enterprises of various sizes. The importance of methodological support of strategic management processes of an industrial enterprise is revealed. Currently, many methods are used that are used by domestic and foreign industrial enterprises to assess the level of competitiveness of the enterprise and the effectiveness of its strategic management. The choice of a certain method of assessing the competitiveness of an enterprise is carried out taking into account the strategic goals of the business and the goals of the assessment itself. All methods are interconnected and are aimed at researching individual aspects of the company’s activities, and the management staff situationally selects them, including taking into account the form of organization of strategic management of the competitiveness of an industrial enterprise. Since there is currently a wide variety of structures, processes, participants and methods of strategic management of the competitiveness of an industrial enterprise, the article also establishes the interrelationships of the elements of organizational and methodological support for the management of the competitiveness of the enterprise.

Введение

В современном мире достаточно большое разнообразие методов управления конкурентоспособностью предприятия, которые применяются в разное время, на разных этапах развития современного предприятия.

Цель исследования – определить задачи и выбор варианта организации стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий, а также методы управления и оценки конкурентоспособности.

Материал и методы исследования

Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия многие специалисты определяют как воздействие на конкурентоспособность производимой продукции в долгосрочной перспективе.

Например, А.И. Рябова управление конкурентоспособностью рассматривает как «деятельность, оказывающую управляющее воздействие на производственно-экономические системы, направленную на изменение оптимальным образом факторов конкурентоспособности товара для достижения поставленной цели в условиях воздействия среды. Целями управления конкурентоспособностью в данном случае являются: увеличение прибыли, поддержание на определенном уровне показателей конкурентоспособности и др.» [13].

Е.А. Никитина под управлением конкурентоспособностью предприятия понимает «постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование. Управление конкурентоспособностью здесь рассматривается как корректирующий процесс

формирования производства и потребления продукции для того, чтобы вынести на рынок уже конкурентоспособный товар и снизить влияние случайных, местных и субъективных факторов» [11].

Данная группа авторов более широко понимает сущность стратегического управления конкурентоспособностью предприятия, однако, в результате акцентирования на продукции, не раскрывает ее всесторонне.

Более объективным представляется определение управления конкурентоспособностью предприятия, предложенное Р.Е. Мансуровым, так как оно «сочетает управление конкурентными преимуществами, конкурентоспособностью продукции и хозяйственными процессами, оказывающими воздействие на конкурентоспособность предприятия. Кроме того, он отмечает, что управление конкурентоспособностью предприятия – это процесс, помогающий достижению стратегических целей компании, не упускающий при этом решения текущих задач, что способствует разрешению конфликта функционирования и развития организации» [10].

О.Ю. Ворожбит считает, что «при высокой конкурентоспособности предприятия целью управления будет поддержание достигнутого уровня при заданном состоянии. В этом случае, как правило, не требуется значительного увеличения мер конкурентной борьбы, а ряд организационных элементов, обеспечивающих функционирование системы управления конкурентоспособностью, может быть даже сокращен с передачей части их функций другим подразделениям в порядке совмещения функций. Низкий же уровень конкурентоспособности продукции определяет цели и задачи, реализация которых приведет к усилению системы управления конкурентоспособностью предприятия» [2].

Субъектами стратегического управления выделены ответственные лица и управляющие органы всех уровней и (такие как руководитель предприятия, менеджер по маркетингу, руководитель направления (отдела) и т. д.), призванные обеспечить достижение и поддержание планируемого состояния конкурентоспособности промышленного предприятия. Объекты – отношения предприятия с другими участниками рынка в ходе конкурентной борьбы.

В совокупности структуры и лица, ответственные за управление конкурентоспособностью промышленного предприятия, их взаимоотношения, внутри которых перераспределяются управленческие задачи, обозначаются полномочия и ответственность, составляют профильную организационную структуру.

Организационное обеспечение стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия обычно рассматривается с позиции выбора соответствующей организационной структуры. Согласно теории организационных систем стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия может осуществляться несколькими способами:

- структурными подразделениями или руководителем предприятия;
- внешними консультантами.

В рамках первого способа можно выделить следующие варианты управления конкурентоспособностью:

- функции организации стратегического управления конкурентоспособностью закреплены только за высшим руководством. Используется обычно в недиверсифицированных компаниях или независимых подразделениях корпораций. Стратегическое управление конкурентоспособностью происходит на высшем уровне менеджмента и включает: разработку целей, оценку ресурсов, анализ рынка, анализ альтернатив, формулирование стратегий, подготовку оперативных решений, оперативное бюджетирование, оценку деятельности с учетом поставленных целей;

- сотрудники коммерческой службы помимо основных функций выполняют функции организации управления конкурентоспособностью;

- директор по сбыту определяет каналы сбыта, организует и контролирует подготовку и обработку документов по заказам потребителей, сбор и обработку мнений конеч-

ных и промежуточных потребителей о цене, качестве и потребительских свойствах продукции предприятия.

При этом наблюдается фокусирование компании на горизонтальных связях, а не на вертикальных.

С учетом представленных характеристик «внутреннего» варианта организации стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия эффективным решением является создание профильного подразделения. Для этого руководителю предприятия необходимо определиться с организационной формой стратегического управления конкурентоспособностью.

Для небольших предприятий, осуществляющих разработку и внедрение нового продукта, выход на новые рынки или организационные изменения можно выбрать проектную форму стратегического управления конкурентоспособностью. Ее суть, по мнению В.П. Гаджибек, который считает «необходимо собрать компетентных сотрудников из всех важнейших подразделений экономического и информационного блоков, которые способны работать в команде, независимо от их прочих выполняемых функций и отношений в иерархии предприятия. Эти специалисты будут осуществлять работу в рамках так называемого проекта «служба конкурентоспособности» предприятия. Организация работ по проектам в рамках такой формы управления характеризуется высокой оперативностью и быстротой реализации разработок, а, значит, будет соответствовать стратегической цели успешного внедрения изменений в работу предприятия» [3].

Функции управления конкурентоспособностью будут распределены между членами команды проекта. После достижения целей проекта команда может быть расформирована, либо преобразована в постоянное функциональное подразделение.

Таким образом, подход В.П. Гаджибек является наиболее практичным для малых предприятий, а подход Т.Е. Даниловских и О.Ю. Ворожбит, на наш взгляд, целесообразно применять на крупных предприятиях [3, 4].

На практике рациональная детализация процесса организации стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия реально влияет на достижение ключевых задач бизнеса. По-

этому, чтобы точнее охарактеризовать организационное обеспечение стратегического управления конкурентоспособностью предприятия необходимо рассмотреть данный процесс во взаимосвязи с его методическим обеспечением.

Взаимосвязи составляющих организационного и методического обеспечения стратегического управления конкурентоспособностью предприятия представлены на рисунке 1.

Из таблицы 1 видно, что в настоящее время наблюдается большое разнообразие структур, процессов, участников и методов стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Итоговым решением в данном случае становится выбор конкретного набора методов, который должен не только удовлетворять функциональной полноте и точности оценки и принимаемых решений, но и сокращать время и средства, затрачиваемые на них.

Таким образом, эффективность стратегического управления конкурентоспособностью предприятия напрямую связана с выбором методов управления.

Выбор методов стратегического управления конкурентоспособностью осуществляется с учетом особенностей бизнеса предприятия, их доступности (т.е. наличия компетенций и навыков применения кон-

кретных методов ответственными исполнителями и руководством, соответствующего IT-обеспечения и т.п.) и организационной формы управления конкурентоспособностью на предприятии. Рассмотрим характеристики и возможности методов управления конкурентоспособностью предприятия при принятии стратегических решений с точки зрения разных авторов.

По мнению Е.А. Лысовой «наиболее эффективными методами управления конкурентоспособностью предприятия являются методы стратегического управления, контроля и самоорганизации, которые позволяют эффективно организовать деятельность, связанную с решением поставленной задачи по повышению или поддержанию уровня конкурентоспособности промышленного предприятия.

Методы стратегического управления конкурентоспособностью предприятия включают формирование эксклюзивных преимуществ, воплощенных в его товарах, способах ведения конкурентной борьбы, организации внутренних процессов, а также оперативное и эффективное использование возможностей внешнего окружения, включая появление новых рыночных ниш, слабые позиции конкурентов на каких-либо рынках, достижения НТП, сотрудничество с региональными и государственными органами власти» [6].

Таблица 1

Взаимосвязь этапов и методов организации стратегического управления конкурентоспособностью предприятия (составлено по источникам 7, 8, 9, 14)

Этап	Ответственные	Методы
Выявление ключевых факторов конкурентоспособности предприятия	Отдел маркетинга, Коммерческий отдел, Коммерческий директор	SWOT-анализ, PESTLE-анализ, Модель пяти сил М. Портера, SNW-анализ, «Цепочка ценностей», многофакторный анализ
Оценка весов факторов конкурентоспособности продукции	Отдел маркетинга, Коммерческий директор	Мозговой штурм, «Целевой портрет», «Дерево целей», «Анализ иерархий», моделирование
Определение потенциальных конкурентных преимуществ продукции предприятия	Отдел маркетинга, Планово-экономический отдел, Коммерческий директор	Матрица портфельного анализа, GAP-анализ, модель Г. Стейнера, модель SPACE, методы SADT, IDEF3, DFD, ARIS
Оценка конкурентоспособности продукции предприятия	Коммерческий директор, Коммерческий отдел, Планово-экономический отдел	Матрицы портфельного анализа, модель PIMS, Сценарный анализ Метод «Оценки рисков» Метод «Матрицы решений»
Анализ полученных результатов, выявление проблем и резервов	Бухгалтерия, Коммерческий отдел, Планово-экономический отдел	Мозговой штурм, регрессионный анализ, экспертные методы, моделирование, многофакторный анализ, система сбалансированных показателей, система ключевых параметров оценки
Контроль и учет (отслеживание конкурентной ситуации)		

Таблица 2

Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции

Метод	Недостатки метода	Преимущества метода
1	2	3
1 Графические методы		
Матрица БКГ	При недостаточности информации невозможно оценить причины сжившегося конкурентного положения на рынке	При наличии всей необходимой информации можно определить реальное положение предприятия на рынке
Матрица Портера	Субъективность модели, в рамках которой нет конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ	Возможность структурирования достижения конкуренции
Многоугольник конкурентоспособности предприятия	Возникают сложности при расчете интегрального показателя, получении исходных данных, невозможно сформировать прогноз	Наиболее распространённый метод в определении текущего положения относительно основных конкурентов
Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»	Модель статична, качественные характеристики продукции невозможно оценить	Можно оценить состояние предприятия по сравнению с основными конкурентами
2 Аналитические методы		
Интегральный показатель конкурентоспособности	Использование метода экспертных оценок	Несложное сопоставление с продукцией конкурентов
Модель Розенберга	Сложно определить важнейшие свойства и характеристики продукции для покупателя, нет эталонного (базового) элемента	Прост для сравнения с продукцией конкурентов
Оценка конкурентоспособности товара на основе уровня продаж	Метод основан на экспертных оценках.	Применение формул обеспечивает точность оценок, которые позволяют определить положение товара на рынке, оценить влияние различных факторов внешней среды на продукцию
3 Универсальные аналитические методы		
Оценка на основе расчета доли рынка	Сложность сбора информации и расчетов	Оценка проводится с учетом состояния внутренней среды предприятия
Метод рейтинговой оценки	Сложность получения объективной исходной информации, прогнозирования, расчета итогового интегрального показателя	Позволяет достаточно точно оценить рыночную позицию предприятия по сравнению с конкурентами

В.А. Хохлов выделяет «возможности методов контроля и самоорганизации в управлении рыночным ценообразованием, организационными формами, качеством труда и продукции предприятия, информационном обеспечении, а также совершенствовании базы знаний персонала и процесса его адаптации в компании» [15].

О.Д. Каплий и И.В. Гелета рассматривают следующие методы и способы воздействия на конкурентоспособность предприятия:

- «внедрение производственных инноваций»;
- управление качеством рабочей силы;
- создание системы управления качеством на предприятии;

- обеспечение грамотной логистики и распределения продукта;

- управление потенциалом конкурентоспособности товаров» [5].

В свою очередь, И.И. Белоусов считает, что «одно из наиболее важных направлений управления конкурентоспособностью предприятия состоит в разработке методов повышения его конкурентных преимуществ и адаптационных свойств». По его мнению, «к основным видам адаптации предприятия относятся:

- адаптация к изменению конъюнктуры рынка;
- адаптация к нововведениям технического и организационного характера;

- адаптация к социально-политическим условиям.

Стратегические цели определяются для каждого из указанных видов адаптации» [1].

На основании вышеизложенного можно утверждать, что оптимального метода или сочетания методов стратегического управления конкурентоспособностью объективно не существует. При выборе метода необходимо целесообразно использовать ситуационный подход и учитывать практику деятельности предприятия, успешность его борьбы с конкурентами, особенности продукции и услуг, доступные средства и стратегические и тактические цели управления конкурентоспособностью и др.

Эффективность стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия обусловлена качеством исходной информации, необходимой для оценки ситуации, разработки и реализации управленческих решений. Поэтому важно понимать значимость и потенциал не только методического обеспечения собственно процессов стратегического менеджмента промышленного предприятия, но и методов оценки его конкурентоспособности.

В работах М. Портера, Р.А. Фатхутдинова, и др. выделяется большое число методов оценки конкурентоспособности предприятия в целом и его продукции [12, 14]. Все методы, применяемые при проведении оценки конкурентоспособности можно разделить на графические, аналитические и универсальные аналитические методы, которые при их практическом применении обладают определенными преимуществами и недостатками.

В таблице 2 представлены основные методы, наиболее часто рекомендуемые к использованию специалистами.

Результаты исследования и их обсуждение

В ходе исследования проведен аналитический обзор трактовок понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» определены его содержательные характеристики, обуславливающие функциональные задачи и выбор варианта организации стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий различного размера, а также систематизированы методы управления и оценки конкурентоспособности. Установлены взаимосвязи элементов организационного и методического обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия и дана их оценка.

Заключение

Таким образом, в настоящее время применяется множество методов, которые используются отечественными и зарубежными промышленными предприятиями для оценки уровня конкурентоспособности предприятия и эффективности стратегического управления ею. Выбор определенного метода оценки конкурентоспособности предприятия осуществляется с учетом стратегических целей бизнеса и целей самой оценки. Все методы взаимосвязаны между собой и направлены на исследование отдельных аспектов деятельности предприятия, а управленческий персонал ситуационно проводит их выборку, в том числе с учетом формы организации стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Статья подготовлена в рамках ГБ 27/23 МГУ им. Н.П. Огарева «Развитие теории и практики стратегического управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях внешних вызовов».

Библиографический список

1. Белоусов И.И. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2007. 176 с.
2. Ворожбит О.Ю. Управление конкурентоспособностью рыбохозяйственной деятельности на микроуровне // Проблемы современной экономики. 2008. № 3 (27). [Электронный ресурс] – URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2088> (дата обращения: 06.07.2023).
3. Гаджибек В.П. Управление конкурентоспособностью региональных предприятий хлебопекарной промышленности. [Электронный ресурс]. URL: <http://jurnal.org/articles/2008/ekon64.html> (дата обращения: 17.07.2023).

4. Даниловских Т.Е., Ворожбит О.Ю. Разработка функциональной графической модели системы управления конкурентоспособностью рыбной продукции [Электронный ресурс] // Науковедение. 2013. № 4. URL: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения: 15.07.2023).
5. Каплий О.Д., Гелета И.В. Социально-экономические методы управления конкурентоспособностью предприятий // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2016/06/15146> (дата обращения: 13.07.2023).
6. Лысова Е.А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2014. № 2(192).
7. Рязанов А.А. Современные научные подходы к управлению конкурентоспособностью социально-экономической системы // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1 (126). С. 610-613.
8. Скрипник А.Д. Методы эффективного управления конкурентоспособностью организации // Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях цифровой экономики: материалы национальной научно-практической конференции (Краснодар, 02 апреля 2020 года). Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. С. 249-252.
9. Сутугин Р.Ю. Интегрированная система менеджмента: содержание, подходы, особенности реализации // Фундаментальные и прикладные исследования: от теории к практике: материалы II международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню российской науки (Пенза, 22 мая 2018). Пенза: Изд-во Пензенского государственного университета, 2018. С. 192–198.
10. Мансуров Р.Е. Современное состояние проблем управления конкурентоспособностью предприятий [Электронный ресурс]. URL: https://openbooks.ifmo.ru/read_ntv/96/96.pdf (дата обращения: 14.07.2023).
11. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] // Научные ведомости БелГУ. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2007. № 8. С. 226-230.
12. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2010. 592 с.
13. Рябова А.И. Управление конкурентоспособностью организации. Саратов, 2013. 42 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией. М.: Юрайт, 2007. 352 с.
15. Хохлов В.А. Методы управления и инструменты самоорганизации предприятия в современных условиях: автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2009. 216 с.