

# Управление

---

Г.А. Шишкова, Е.А. Шишкова

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Успешность компании подразумевает умение быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции. Являясь одним из основных критериев оценки эффективности деятельности и развития предприятия, конкурентоспособность не является его имманентным качеством. Управление конкурентоспособностью представляет собой по существу совокупность мер по управлению конкурентными преимуществами.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, управление, предприятие, эффективность, конкурентные преимущества, стратегия развития, сертификация.

Вступление России в ВТО обозначило новую веху в развитии процессов интеграции российских предприятий в мировое хозяйство и создало необходимые условия для ведения международного бизнеса. Глобализация общественных и экономических отношений, развитие международного разделения труда, прозрачность границ для технологий, рабочей силы, продуктов производства выдвигают на первый план проблемы обеспечения конкурентоспособности национальных экономик, отраслей народного хозяйства и отдельно взятых предприятий.

По мере вовлечения России в мировые хозяйственные связи акцент в вопросах конкурентоспособности перемещается непосредственно на предприятие. При вступлении на новый рынок, принятии решения о реструктуризации производства, осуществлении инвестиций требуются объективная оценка конкурентоспособности предприятия и нестандартные управленческие решения.

Эффективность повышения конкурентоспособности предприятия во многом зависит от качества проведенного анализа и выявленных на его основе направлений и методов. Выбор средств и методов повышения конкурентоспособности конкретного предприятия диктуется спецификой рынка, на котором оно работает.

Устойчивое эффективное развитие является отличительной чертой успешных, конкурентоспособных в мировом экономическом пространстве предприятий. Многие современные российские и зарубежные специалисты в области проблем конкурентоспособности и эффективного развития организации (С.Ю. Глазев, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, М. Портер, Э.А. Смирнов) в своих работах отмечают, что успешное функционирование предприятия напрямую зависит от формирования и реализации адекватной современным условиям стратегии развития<sup>1</sup>. Специалисты-практики утверждают, что из всех уровней управления стратегический контур является наиболее значимым, что, к сожалению, не получило достаточно широкой поддержки в практике российского менеджмента<sup>2</sup>.

Повышение конкурентоспособности отечественных предприятий зависит от возможности и качества управления конкурентными преимуществами, правильно разработанной стратегии развития и ее организационно-экономического механизма реализации<sup>3</sup>. В условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка необходимо разрабатывать адекватные конкурентные стратегии, которые в свою очередь должны вызвать такие изменения во внутренней среде, которые способствовали бы повышению конкурентоспособности. Системное рассмотрение различных аспектов управления процессом роста конкурентоспособности компаний особенно актуально в тех отраслях, которые имеют низкие барьеры при входе в отрасль.

Многообразие существующих в экономической литературе подходов к понятию конкурентоспособности в настоящее время чаще всего определяется либо особенностями постановки задачи и цели исследования, что приводит автора к необходимости акцентирования внимания на том или ином аспекте конкурентоспособности, но не принимается в расчет последующими исследователями, либо особенностями выбора:

- предмета исследования (товар, услуга);
- субъекта конкуренции (предприятия, отрасли, регионы, национальная экономика, государство);
- объекта конкуренции (спрос, рынок, факторы производства – природно-сырьевые ресурсы, рабочая сила, капитал, ценные бумаги, информация, политическая власть);

– масштаба деятельности (товарные, отраслевые, региональные, межрегиональные, мировые рынки).

Анализ определений конкурентоспособности позволяет выделить наиболее важные аспекты этого понятия: конкурентоспособность – это задаваемая величина при создании новой продукции; относительная величина, получаемая при сопоставлении с аналогичной продукцией основных конкурентов по техническим, экономическим, эксплуатационным характеристикам в определенный промежуток времени; прогнозируемая, математическая величина.

Чаще всего под конкурентоспособностью организации понимают ее способность производить конкурентоспособный товар. Тем не менее, учитывая, что в настоящее время предприятия могут производить разные виды продукции и одновременно работать на различных рынках, на каждый данный момент времени уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособность продукции, производимой им, не совпадают<sup>4</sup>.

Понятие «конкурентоспособность организации» трактуется далеко не однозначно<sup>5</sup>. Если проанализировать некоторые примеры определения понятия «конкурентоспособность организации», то в результате анализа можно сделать следующие выводы:

– основная часть авторов не рассматривают понятие «конкурентоспособность предприятия» с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием. Этот подход не отражает в полной мере экономическую сущность конкурентоспособности организации;

– конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия;

– конкурентоспособность предприятия является динамичным показателем, изменения которого зависят как от внешних, так и от внутренних факторов;

– конкурентоспособность предприятия является показателем относительным. Базой для сравнения являются аналогичные показатели конкурентоспособности предприятий конкурентов либо идеальных (эталонных) предприятий;

– конкурентоспособность продукции и предприятия являются взаимосвязанными понятиями. Тем не менее предприятие является опосредованным носителем свойства конкурентоспособности через свои товары и услуги. Однако конкурентоспособность предприятия определяется характеристиками, отличными от используемых при определении конкурентоспособности товара;

– конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конку-

рентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

Процесс управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой деятельность, направленную на формирование ряда управленческих решений, которые в свою очередь должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям для достижения лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями. Рассматривая управление конкурентоспособностью предприятия как организационно-экономическую категорию, необходимо отметить прежде всего, что это управление экономическими процессами и складывающимися при их осуществлении специфическими экономическими отношениями (рыночными конкурентными отношениями).

Для эффективного управления конкурентоспособностью предприятия руководству компании необходимо определить:

- 1) подходящие для предприятия индивидуальные направления обеспечения конкурентоспособности;
- 2) цели для трех уровней управления конкурентоспособностью – стратегического, тактического и оперативного;
- 3) точный перечень ответственных подразделений, отвечающих за каждый уровень конкурентного развития предприятия;
- 4) параметры системы управления конкурентоспособностью.

Базовый комплекс подготовительных мер для управления конкурентоспособностью предприятия основан на следовании избранной стратегической линии. Руководство предприятия должно принять решение о том, какое направление совершенствования компании соответствует целям повышения конкурентоспособности. Исследователи выделяют несколько направлений повышения конкурентоспособности, такие как маркетинговый, оптимизационный, интеграционный и т. д. Следует отметить, что сама конкурентоспособность представляет собой результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ фирмы или товара, предлагаемого фирмой. А конкурентное преимущество – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, которая дает ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности<sup>6</sup>.

Переход России на рыночную экономику и открытие границ привели к тому, что в страну сразу же хлынул поток товаров, различных по качеству и столь же различных по цене. В таких условиях большинство российских товаров оказались не готовыми вести конкурентную борьбу. Часть из них не устраивала покупателей по цене, часть – по качеству, а часть – по обоим показателям.

Многие предприятия не смогли обеспечить производство конкурентоспособной продукции надлежащего качества без субсидий со стороны государства, которых хватало, естественно, не на всех. Хорошо известным результатом этого стало закрытие огромного количества государственных предприятий.

В то же время неудовлетворенный спрос и возможность создания собственного предприятия привели к появлению большого числа частных предприятий, часть из которых не продержалась в течение года, а часть продолжает существовать и успешно функционировать и сейчас.

Частным предпринимателям приходится рассчитывать в основном только на свои силы, поэтому один из шансов выжить в условиях жесткой конкуренции – выпускать продукцию, способную удовлетворить нужды потребителей. В этой связи руководители предприятий все чаще задумываются о проблемах, связанных с управлением качеством продукции (услуг), которое позволяет отслеживать процессы, происходящие на всех жизненных стадиях продукта, – от разработки до эксплуатации конечным потребителем.

Качество представляется одной из базовых составляющих конкурентоспособности: совершенствование качества продукции, несомненно, оказывает значительное влияние на показатели конкурентоспособности. Причем в сугубо экономическом аспекте это влияние может и не быть позитивным. Так, например, существенное улучшение качества продукции влечет за собой определенные материальные затраты, которые в итоге в той или иной мере сказываются на себестоимости и цене. Если увеличение цены товара несообразно запросам потребителя, такой товар вряд ли окажется конкурентоспособным, несмотря на безупречное качество.

Современная ситуация на рынке продуктов и услуг характеризуется усилением конкурентной борьбы, которая по прогнозам большинства ученых-экономистов еще более обострится. Как известно, в рамках ВТО вся продукция (услуги) должна быть сертифицирована на соответствие признанным в международной практике стандартам<sup>7</sup>. Необходимо подчеркнуть, что для получения сертификата качества международного образца организации (предприятию) необходимо сертифицировать также технологические процессы, используемые в производстве продукции. В случае если низкое качество продукции (услуг) может нанести вред здоровью потребителя, обязательной сертификации подлежат не только сам продукт и технологические процессы, но и персонал фирмы, участвующей в процессе производства. Понимание этого вынуждает многих руководителей принять решение о сертифика-

ции предприятия в соответствии с требованиями стандартов, признанных в международной хозяйственной деятельности, – ИСО серии 9000.

На сегодняшний день в стране действует свыше 30 различных систем сертификации, из них 16 – обязательные, а остальные – добровольные (корпоративные добровольные системы сертификации, региональные национальные системы сертификации и ряд других). Существует также ряд схем (например, ГОСТ Р), по которым можно получить краткосрочные (до года), долгосрочные (до 3 лет) и бессрочные свидетельства. Все виды сертификации услуг и товаров осуществляются на основании Закона РФ «О техническом регулировании» и подтверждают требования к безопасности и качеству, установленные государством. Обязательная сертификация импорта продукции подтверждает ее соответствие стандартам качества и безопасности, установленным государством.

Добровольная сертификация пока что не пользуется большой популярностью в нашей стране. И все же в последнее время наблюдается повышение спроса на данную услугу благодаря влиянию Европы, поскольку западные страны уже давно поняли, что добровольная сертификация положительно сказывается на имидже компании, говорит о высокой степени ответственности перед потребителями и высокой конкурентоспособности<sup>8</sup>. Одной из часто возникающих проблем является сам процесс сертификации, который может быть непозволительно затянут и занимает обычно около года, в течение которого часть сотрудников, выделенных или специально нанятых для этой цели, будет занята составлением документов и попытками донести до рядовых сотрудников мысль о необходимости внедрения системы качества. Спротивление изменениям будет вполне естественной реакцией коллектива, внутри которого уже сформировались определенные привычки и правила поведения. Чем дольше работало предприятие без системы качества, тем сложнее будет бороться с недовольством сотрудников и обеспечивать конкурентоспособность.

Таким образом, пройдя сертификацию, предприятие получает не только плюсы, но и минусы, к числу которых относятся немотивированность линейного персонала на выявление несоответствий и ежегодная лихорадка перед внешним аудитом. Поэтому прежде чем говорить об экономическом успехе проводимых мероприятий по повышению конкурентоспособности, необходимо провести анализ затрат и выгод, позволяющий оценить и сопоставить соответствующие действия, а затем уже предлагать наиболее экономичный вариант системы управления качеством.

- 
- <sup>1</sup> *Шишкова Е.А., Шишкова Г.А.* Стратегия компании: современные подходы и проблемы // Вестник РГГУ. 2013. № 3. Серия «Управление». С. 22–29.
  - <sup>2</sup> *Быков В.А.* Управление конкурентоспособностью. М.: Инфра-М, 2013. 276 с.
  - <sup>3</sup> *Шишкова Г.А.* Эффективность стратегии развития предприятия: проблемы оценки // Вестник РГГУ. 2014. № 3. Серия «Управление». С. 26–35.
  - <sup>4</sup> *Тарануха Ю.В.* Конкуренция: система и процесс. М.: Дело и Сервис, 2012. 672 с.
  - <sup>5</sup> *Портер М.* Конкурентное преимущество. М.: Альпина Пресс, 2006. С. 30–34.
  - <sup>6</sup> *Говорун А.В.* Очерки модернизации российской промышленности. Поведение фирм. М.: ГУ-ВШЭ, 2014. 399 с.
  - <sup>7</sup> Системы сертификации России обязательные и добровольные [Электронный ресурс] // Агентство по сертификации «РоТЕСТ». URL: <http://rotest.ru/sistemy-sertifikacii-rossii> (дата обращения: 10.09.2014).
  - <sup>8</sup> *Сури Р.* Время – деньги. Конкурентные преимущества быстрореагирующего производства. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2013. 326 с.