

## Роль систем управления и их оценивания в повышении конкурентоспособности предприятий

© 2010 М.В. Кислинская

Сызранский филиал

Самарского государственного экономического университета

E-mail: Marixel@yandex.ru

Статья посвящена актуальной проблеме повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. На основе использования комплексных методов предлагается авторская модель оценки конкурентоспособности предприятий, ключевую роль в которой играет система управления. Кроме того, предложен алгоритм проведения оценивания системы управления, дано его описание.

*Ключевые слова:* система управления, модель конкурентоспособности, алгоритм проведения оценки.

Повышение конкурентоспособности в последнее время в России возведено в ранг национальных приоритетов. Президент Российской Федерации Д.А. Медведев считает, что “национальная конкурентоспособность является нашей стратегической целью”<sup>1</sup>. Задача укрепления национальной конкурентоспособности выступает стержнем разработанной стратегии развития России до 2020 г., главным вектором практической деятельности органов государственной власти, отечественного бизнеса и науки<sup>2</sup>. Вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) придает проблеме повышения конкурентоспособности отечественных предприятий особую актуальность.

Особенность современного экономического развития заключается в том, что степень конкурентоспособности предприятий становится следствием эффективного использования уникальных по своей природе факторов нематериального характера. Долгосрочную устойчивость организации во многом определяет не количество имеющихся ресурсов, а качество управления ими.

Роль систем управления в деятельности организаций уникальна. Являясь их внутренним фактором, системы управления объединяют и координируют все остальные внутренние факторы предприятий (финансовые, кадровые, материальные, технико-технологические). Кроме того, внешние факторы воздействуют на конкурентоспособность предприятия только через систему управления. Внешние факторы представляют собой те ограничения и возможности, в рамках которых действует система управления, разрабатывая стратегические и оперативные планы, организуя, координируя и контролируя деятельность организации. Следовательно, именно система управления является главным фактором повышения конкурентоспособности предприятий. От

того, насколько эффективен менеджмент, зависят прибыльность, финансовая устойчивость организации, возможности и динамика ее развития, эффективность деятельности в целом. Представим взаимосвязь системы управления и конкурентоспособности предприятия (рис. 1).

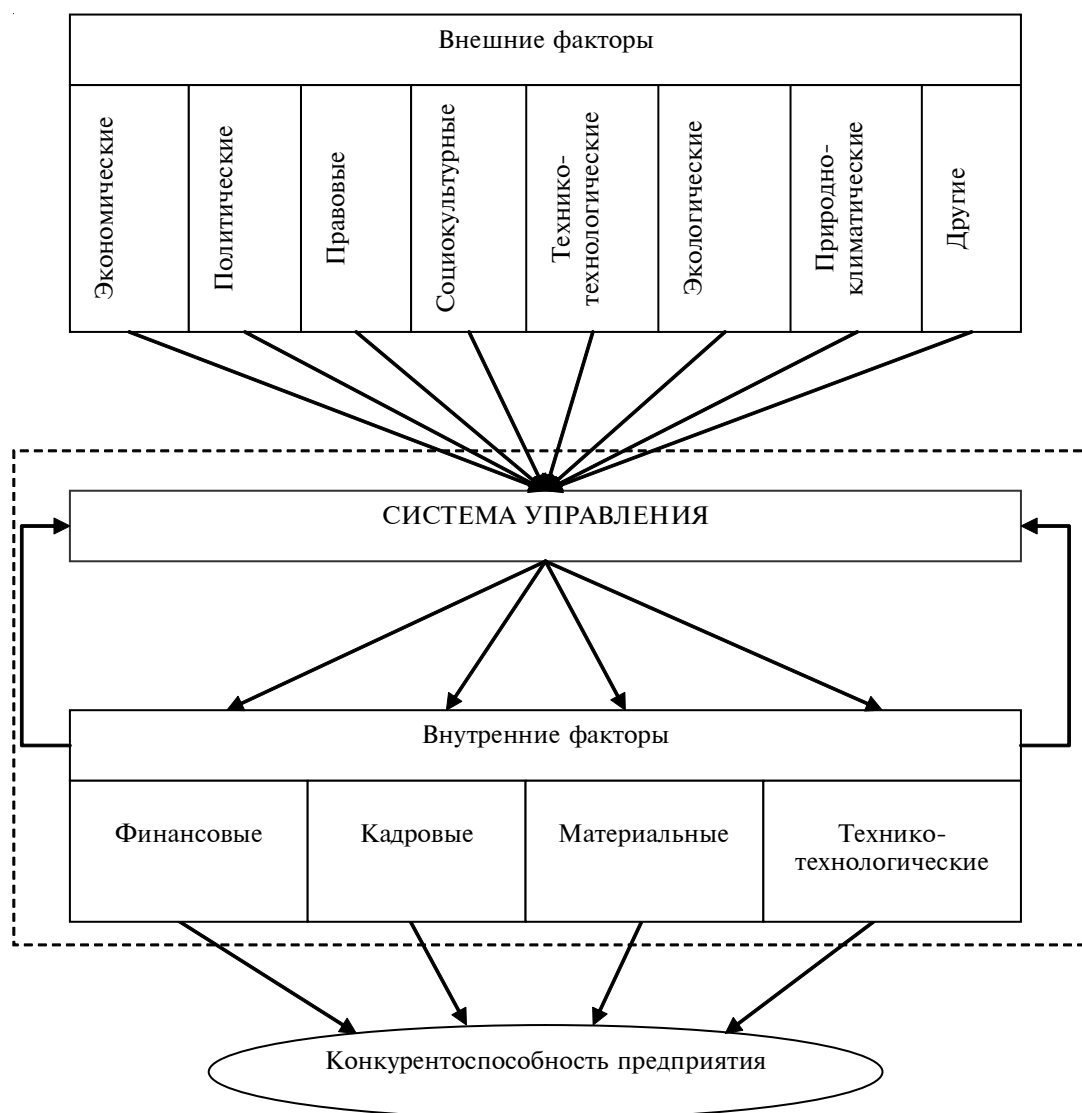
С решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия методологически неразрывно связана оценка его конкурентоспособности, так как только на базе результатов оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности. Данная оценка служит отправной точкой выявления и разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и одновременно критерием их результативности.

Однако проведенный автором статьи анализ позволяет сделать вывод о многообразии и неоднозначности методов оценки конкурентоспособности. Наиболее полная их классификация представлена в исследованиях Д.С. Воронова<sup>3</sup>, который выделяет следующие группы методов оценки конкурентоспособности предприятия.

**Матричные методы, базирующиеся на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции.** В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

**Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия.** Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения используются маркетинговые и качественные методы, в основе которых лежит соотношение “цена - качество”.

**Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.** Суть подхода заключается в балльной оценке способностей предприятия по обес-



**Рис. 1. Система управления как определяющий фактор влияния на конкурентоспособность предприятия**

печению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

**Комплексные методы.** Оценка конкурентоспособности предприятия в рамках подобных методов ведется на основании выделения текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная - по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

В данной статье на базе использования комплексных методов предлагается авторская модель оценки конкурентоспособности предприятий (рис. 2). На

рисунке  $K1$  - интегральная оценка финансовых ресурсов,  $K2$  - интегральная оценка кадровых ресурсов,  $K3$  - интегральная оценка материальных ресурсов,  $K4$  - интегральная оценка техно-технологических ресурсов,  $K5$  - интегральная оценка системы управления. Каждая из оценок может варьироваться в диапазоне от 0 (минимальное значение) до 1 (максимальное значение).

Согласно данной модели, конкурентоспособность предприятия можно оценить следующей величиной:

$$Kn = \frac{3}{2} V_{nup} = \frac{1}{2} \cdot S_{осн} \cdot h, \quad (1)$$

где  $3/2$  - множитель, выбранный из нормировочных соображений;

$K_n$  - конкурентоспособность предприятия;

$S_{осн}^n$  - площадь основания пирамиды;

$h$  - высота пирамиды.

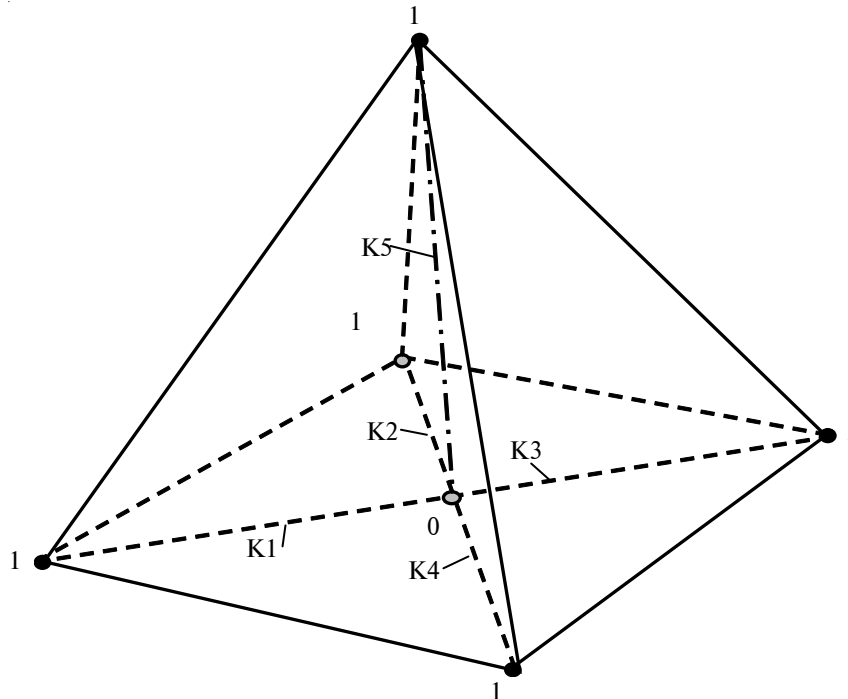


Рис. 2. Модель конкурентоспособности предприятия

Как видно из рис. 2 и формулы (1), система управления имеет приоритетное значение в оценке конкурентоспособности предприятия.

Площадь основания пирамиды ( $S_{осн}$ ) можно оценить по формуле

$$S_{осн} = \frac{(K1 + K3) \cdot (K2 + K4)}{2} \quad (2)$$

Подставив в формулу (1) выражение (2), можно получить итоговую формулу определения конкурентоспособности предприятия:

$$K_n = \frac{1}{2} \cdot K5 \cdot \frac{(K1 + K3) \cdot (K2 + K4)}{2} = \frac{K5 \cdot (K1 + K3) \cdot (K2 + K4)}{4} \quad (3)$$

Текущую степень конкурентоспособности необходимо соотносить с идеальной (потенциальной). Идеальной конкурентоспособности предприятие достигнет в случае, если значения всех факторов будут максимальны, т.е. равны 1. Подстановка значений в формулу (3) приведет к тому, что идеальная конкурентоспособность будет равна 1.

Таким образом, между качеством управления и конкурентоспособностью существует прямая связь. Улучшение управления приводит к повышению конкурентоспособности организации. Следовательно, в основе управления конкурентоспособностью предприятия должна находиться систематическая оценка его управления и дальнейшее совершенствование. Предприятие, обладающее и системно реализующее ме-

тодику оценки управления, получит явное конкурентное преимущество.

Анализ применяемых методов оценки систем управления, изучение теоретических и практических основ формирования систем оценки предприятий позволили автору статьи предложить следующую методику построения оценки качества систем управления промышленными предприятиями:

- 1) формирование состава управленческих процессов;
- 2) определение показателей, описывающих управленческие процессы;
- 3) распределение показателей по группам Сбалансированной системы показателей (ССП);
- 4) расчет показателей качества процессов управления;
- 5) расчет интегрального показателя качества системы управления.

Детальное описание каждой из обозначенных стадий разработки интегральной оценки систем управления приведено в работах автора<sup>4</sup>.

Исходя из анализа существующей практики, процесс проведения интегральной оценки системы управления автор предлагает осуществлять в соответствии со следующим алгоритмом (рис. 3).

По данному алгоритму внедрение оценки системы управления состоит из четырех этапов. Подготовительный этап должен начинаться с определения необходимости данной процедуры на конкретном предприятии. Для подготовки

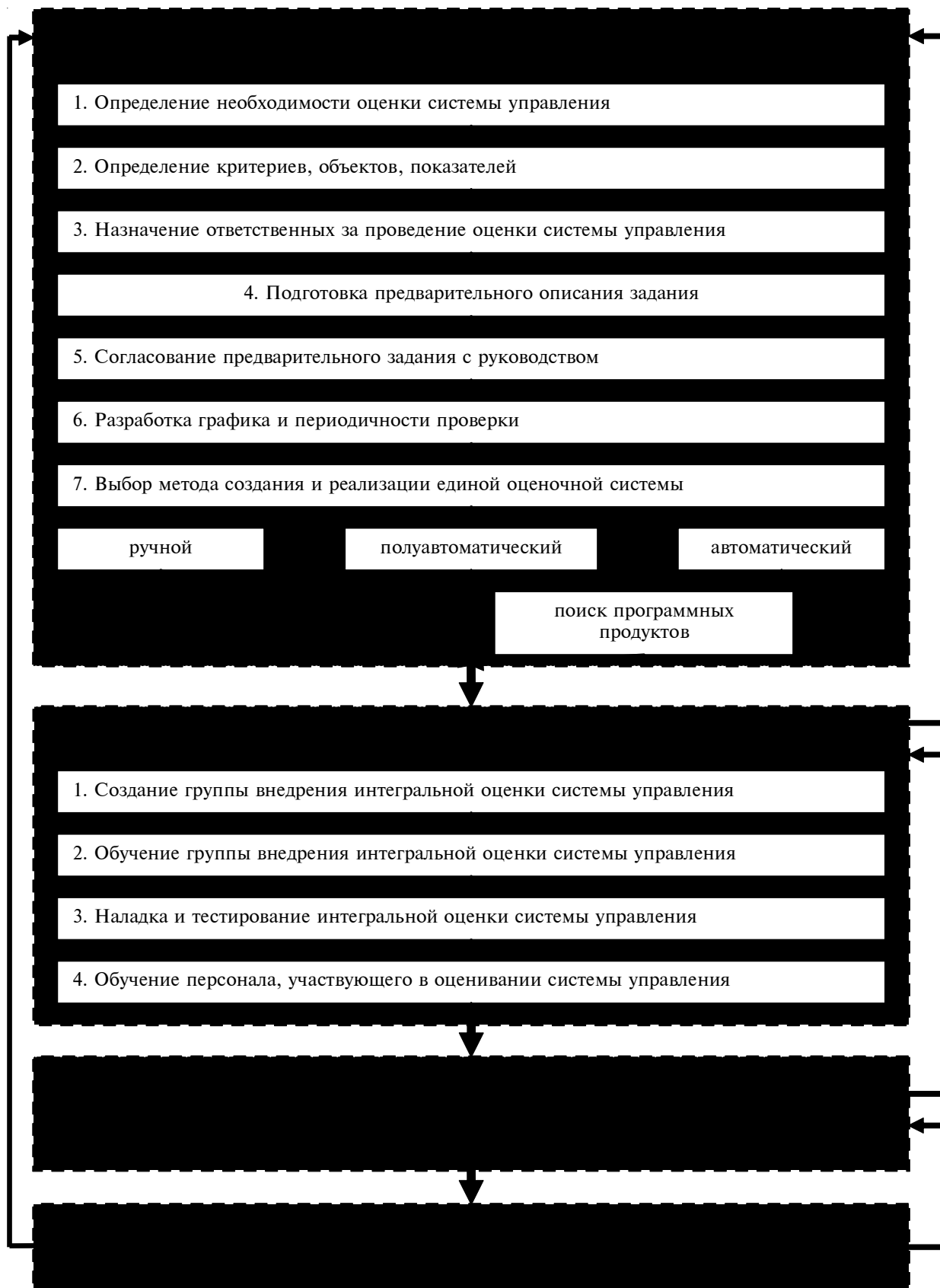


Рис. 3. Алгоритм проведения интегральной оценки системы управления предприятием

более детального описания задания на проведение оценки назначается рабочая группа. Ответственные лица, входящие в нее, разрабатывают график проведения проверок, который затем согласовывают с руководством. Далее, исходя из специфики предприятия (его размеров, отраслевой принадлежности и других факторов), производят выбор метода создания и реализации единой оценочной системы. Он может быть как ручным, так и автоматизированным (полуавтоматическим или автоматическим). Ситуация с выбором полуавтоматического или автоматического метода создания и реализации оценочной системы требует более детального рассмотрения, которое приведено ниже.

В случае выбора ручного метода подготовительный этап завершается и происходит переход ко второму этапу - внедрению процедуры оценки. Этот этап начинается с формирования и обучения группы внедрения. Затем данная группа тестирует систему оценки и корректирует ее по мере необходимости. Если апробация проходит успешно, группа начинает обучать персонал, участвующий в оценивании системы управления. Необходимо отметить, что эта схема применяется на крупных и средних предприятиях. Если оценивается менеджмент на малых по численности персонала предприятиях, то персонал, осуществляющий внедрение, и персонал, проводящий оценку, будут совпадать. Следовательно, процесс внедрения по времени сократится.

На крупных предприятиях предлагается создавать специализированные отделы, в которые входили бы группы стратегического развития, технической поддержки и аналитическая группа. Именно в их обязанности должны входить поддержка функционирования и диагностика оценки менеджмента на предприятиях, а также ее совершенствование, т.е. содержание III и IV этапов.

На рис. 3 от каждого этапа, помимо линий последовательной связи, изображены линии обратной связи, которые обозначают возможность проведения корректирующих мероприятий и осуществления изменений на каждом этапе.

Предлагаемый алгоритм отличается тем, что акцент в нем сделан на непрерывном совершенствовании систем управления и, как следствие, конкурентоспособности предприятия.

Автор полагает, что для облегчения и снижения трудоемкости работы, а главное, для ускорения проведения оценки управления на подготовительном этапе необходимо осуществлять поиск программных продуктов для автоматизации данного процесса.

Внедрение информационной программной среды, перевод документооборота в электронный

вид приобретают особую актуальность в рамках требований Стратегии развития информационного общества в РФ, рассчитанной до 2015 г.<sup>5</sup>

В случае выбора полуавтоматического и автоматического методов создания и реализации оценочной системы управления на предприятии содержание подэтапа "Поиск программных продуктов" требует некоторой детализации. Автор предлагает следующий алгоритм данного процесса (рис. 4).

Поиск программных продуктов должен начинаться с определения критериев их выбора. Четкая формулировка облегчит, ускорит и сделает более дешевым процесс поиска. После того как известны критерии выбора, с целью экономии времени целесообразно начать с поиска готовых программных продуктов. Если анализ рынка показал, что такие программы существуют и они соответствуют предъявляемым к ним требованиям, то происходит заключение договора на их приобретение, наладку и сопровождение. В ином случае осуществляется переход к следующей стадии - анализу возможности интеграции нескольких программных продуктов.

Если среди представленных на рынке программных продуктов нет такого, который полностью соответствовал бы запросам предприятия, то необходимо определить наиболее важные функции и программные продукты, выполняющие их. Далее следует выявить возможность их интеграции и бесперебойной работы в условиях конкретного предприятия. Когда программные продукты полностью совместимы, происходит их приобретение и дальнейшая установка, наладка, апробация и функционирование на предприятии. Кроме того, подобное приобретение в некоторых случаях может привести к некоторой экономии, так как приобретаются только необходимые функциональные возможности программ, и переплаты за дополнительные функции не происходит. В случае невозможности объединения программных продуктов в единую систему осуществляется переход к следующей стадии - изучение возможности создания собственных программных продуктов.

Созданием собственных программных продуктов занимаются, как правило, крупные предприятия, имеющие для этого достаточно возможностей. В этом случае предприятию необходимо формировать группу программистов, способных справиться с поставленной задачей. Данный вариант требует длительного периода времени, однако полученный подобным образом продукт будет полностью соответствовать предъявляемым требованиям и специфике предприятия. Если у предприятия нет возможности создать отдел про-

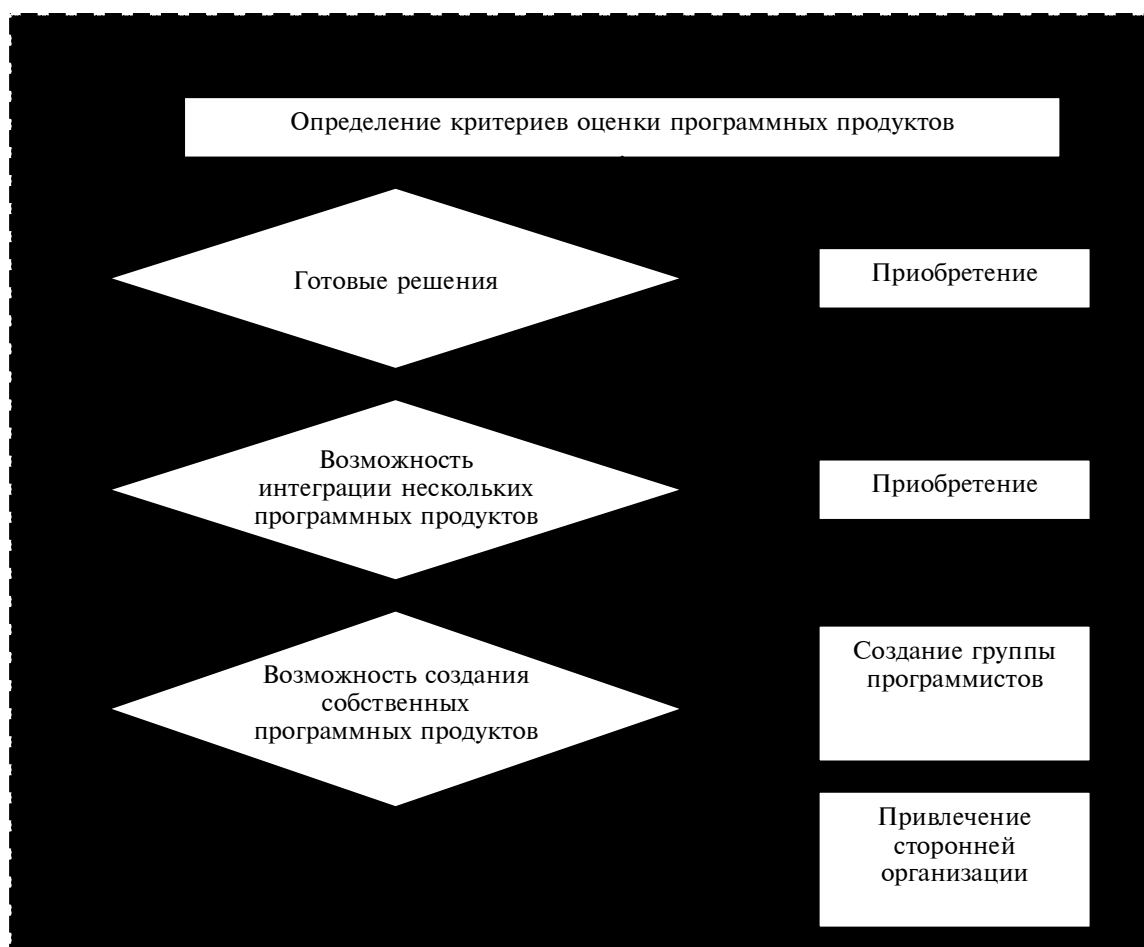


Рис. 4. Алгоритм осуществления поиска программных продуктов

граммистов, можно прибегнуть к помощи различных сторонних организаций. Это приведет к экономии средств на сопровождение и отладку программного продукта.

Таким образом, системы управления играют определяющую роль в повышении конкурентоспособности предприятий, для их постоянного совершенствования необходима технология проведения перманентной диагностики внутренних ресурсов и возможностей компании, постановка стратегических ориентиров с последующей оценкой их достижения и оценкой качества управления.

<sup>1</sup> [www.medvedev.viperson.ru](http://www.medvedev.viperson.ru).

<sup>2</sup> [archive.kremlin.ru](http://archive.kremlin.ru).

<sup>3</sup> Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Библиотека показателей. URL: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=207>.

<sup>4</sup> Кислинская М.В. Анализ систем управления современными организациями как инструмент их совершенствования: предмет и формы проведения // Экон. науки. 2010. □ 1. С. 206-211; *Ее же*. Метод оценивания систем управления промышленными предприятиями // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. 2009. □ 8. С. 37-42.

<sup>5</sup> Стратегия развития информационного общества в РФ от 7 февраля 2008 г. □ Пр-212 // Рос. газ. 2008. 16 февр. Федер. выпуск. □ 4591.

Поступила в редакцию 28.10.2010 г.