

УДК 338.3

**КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**© 2008 г. *И.И. Белый***ООО «Производственная компания «Новочеркасский электровозостроительный завод»**

Рассматриваются проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий, описываются основные стратегии повышения конкурентоспособности.

The problems of enterprise's competitive strength securing, and the basic strategies of this securing increasing are examined.

Ключевые слова: *предприятие, конкурентоспособность, экономическая устойчивость.*

Современные промышленные предприятия функционируют в условиях высокой сложности, неопределенности и динамичности окружающей социально-экономической среды. Интенсивное развитие рыночных отношений требует формирования новых методов управления отечественными предприятиями с целью обеспечения их конкурентоспособности. Последнее наиболее важно для предприятий машиностроения и других наукоемких отраслей, в наибольшей степени испытывающих мировую конкуренцию.

В этих условиях возрастает роль обеспечения конкурентоспособности предприятий на стратегическом уровне с учётом факторов внутренней и внешней среды, в условиях которой функционируют их производственно-сбытовые системы.

Важнейшей проблемой большинства современных отечественных промышленных предприятий является недостаточный уровень их конкурентоспособности, неустойчивость осуществляемых на предприятиях бизнес-процессов.

Одной из наиболее актуальных задач становится разработка системы управления экономической устойчивостью предприятия, как базовой подсистемы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В работах [1–5] представлен один из научных подходов к управлению экономической

устойчивостью предприятия, основанный на оценке и управлении индексом экономической устойчивости, представляющего собой систему ключевых показателей (*KPI*) предприятия по различным видам бизнес-процессов (рис. 1).

По результатам проводимой оценки экономической устойчивости предприятия, выбирается одна из стратегий экономической устойчивости в зависимости от полученного значения индекса экономической устойчивости. На рис. 2 представлены модель выбора стратегии повышения экономической устойчивости предприятия. Данные стратегии направлены на повышение экономической устойчивости предприятия и обеспечения его конкурентоспособности.

Стратегию обеспечения конкурентоспособности могут реализовывать устойчиво функционирующие предприятия. Для укрепления позиций предприятия относительно других предприятий, увеличения значения индекса экономической устойчивости, необходимо реализовывать стратегию обеспечения конкурентоспособности, в рамках которой необходимо сосредоточить усилия на следующих направлениях:

- усиление позиции предприятия на рынке;
- поиск новых рынков сбыта продукции;
- освоение новых видов продукции;
- повышение требования к посредникам.

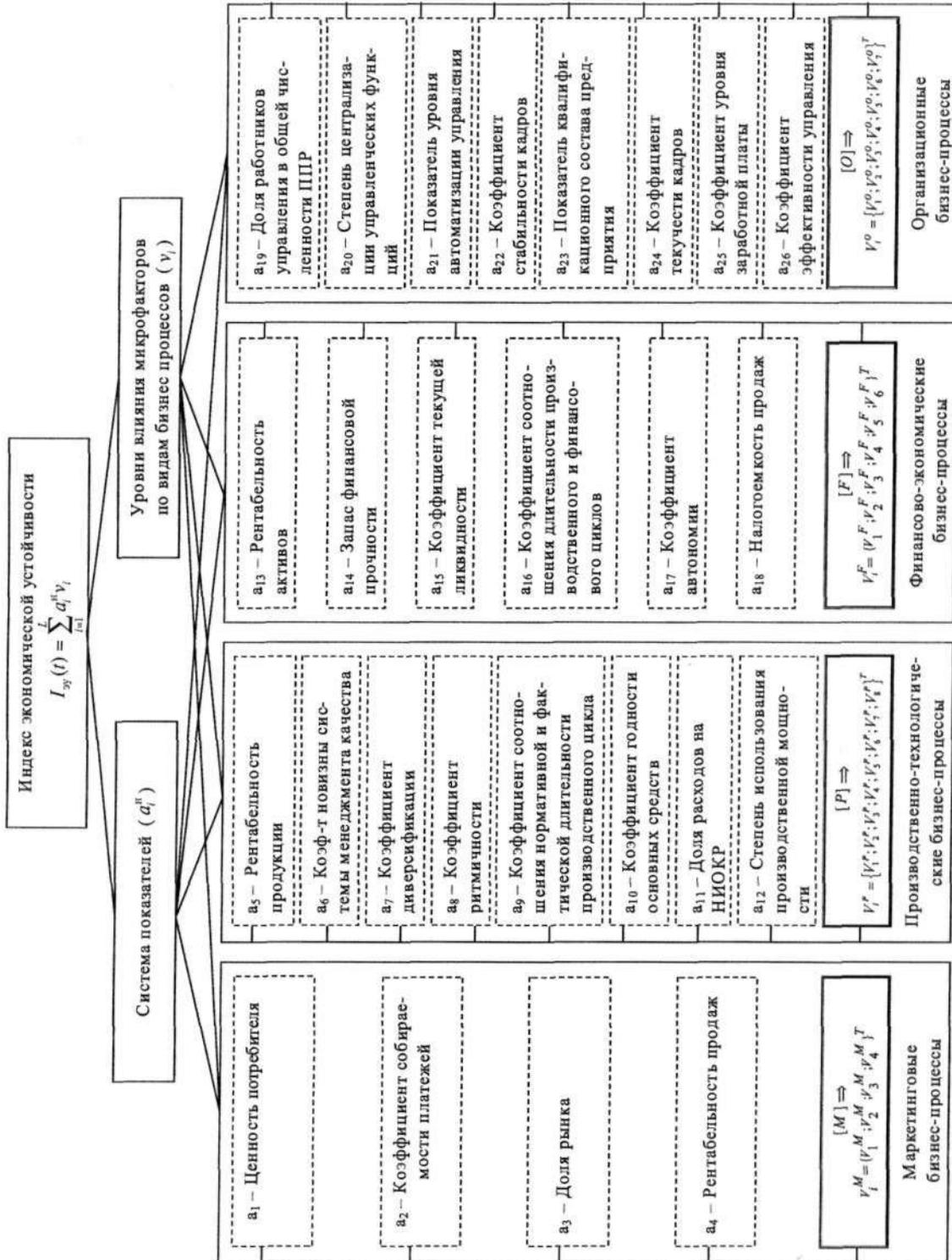


Рис. 1. Структура индекса экономической устойчивости и система показателей, оценивающая влияние ключевых микрофакторов на экономическую устойчивость предприятия

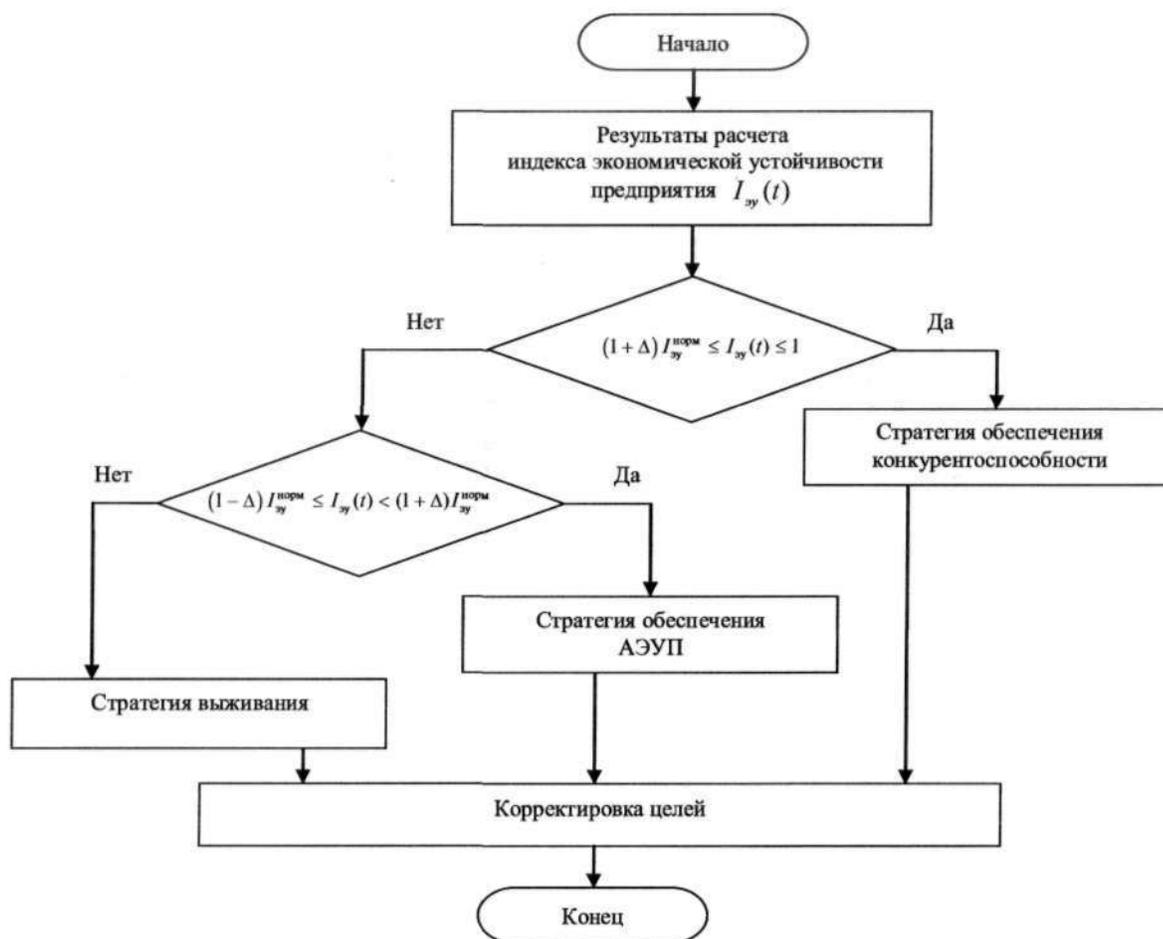


Рис. 2. Блок-схема выбора стратегии повышения экономической устойчивости предприятия

Стратегию обеспечения активной экономической устойчивости предприятия (АЭУП) могут принимать предприятия, у которых наметилась тенденция перехода от неустойчивого функционирования к устойчивому. Для выполнения данной стратегии необходимо работать в следующих направлениях:

- закрепление рыночных позиций, фокусирование клиентуры;
- повышение качества выпускаемой продукции за счет изменения действующих на предприятии технологий и применяемых материалов;
- повышение инновационной активности предприятия;
- проведение мероприятий по сокращению расходов;
- повышение автоматизации и компьютеризации существующих производств.

Стратегию выживания, как стратегию экономической устойчивости предприятия, могут принимать организации, являющиеся абсолютно экономически неустойчивыми,

для предотвращения с большой вероятностью возможного банкротства.

Для реализации данной стратегии необходимо работать в следующих направлениях:

- снижение затрат за счет ликвидации лишних подразделений, служб, выполняющих непроизводственные функции;
- сокращение мощностей в целях подготовки условий для развития новых производств, продукция которых пользуется спросом на рынке;
- ориентация производства на удовлетворение только текущих потребностей рынка;
- проведение мероприятий по сокращению производственных затрат;
- повышение квалификации персонала и оценка эффективности его работы;
- поддержание контактов с органами власти.

Для определения направлений повышения АЭУП проводится факторный анализ индекса экономической устойчивости. Путем сравнения значения показателей, характеризующие

влияние микрофакторов устойчивости, с нормативными значениями, находится абсолютное и относительное отклонение фактических от нормативных значений. И далее по микрофакторам, имеющим относительное отклонение более 10 % выявляются причины таких отклонений.

Результаты анализа (причины отклонений) группируются по бизнес-процессам в

виде таблицы, представляющую собой карту основных проблем предприятия.

Карта основных проблем предприятия дает системное представление о составе, глубине и потенциальной динамике проблем устойчивого развития предприятия и позволяет сформировать систему приоритетов для эффективного управления экономической устойчивостью.

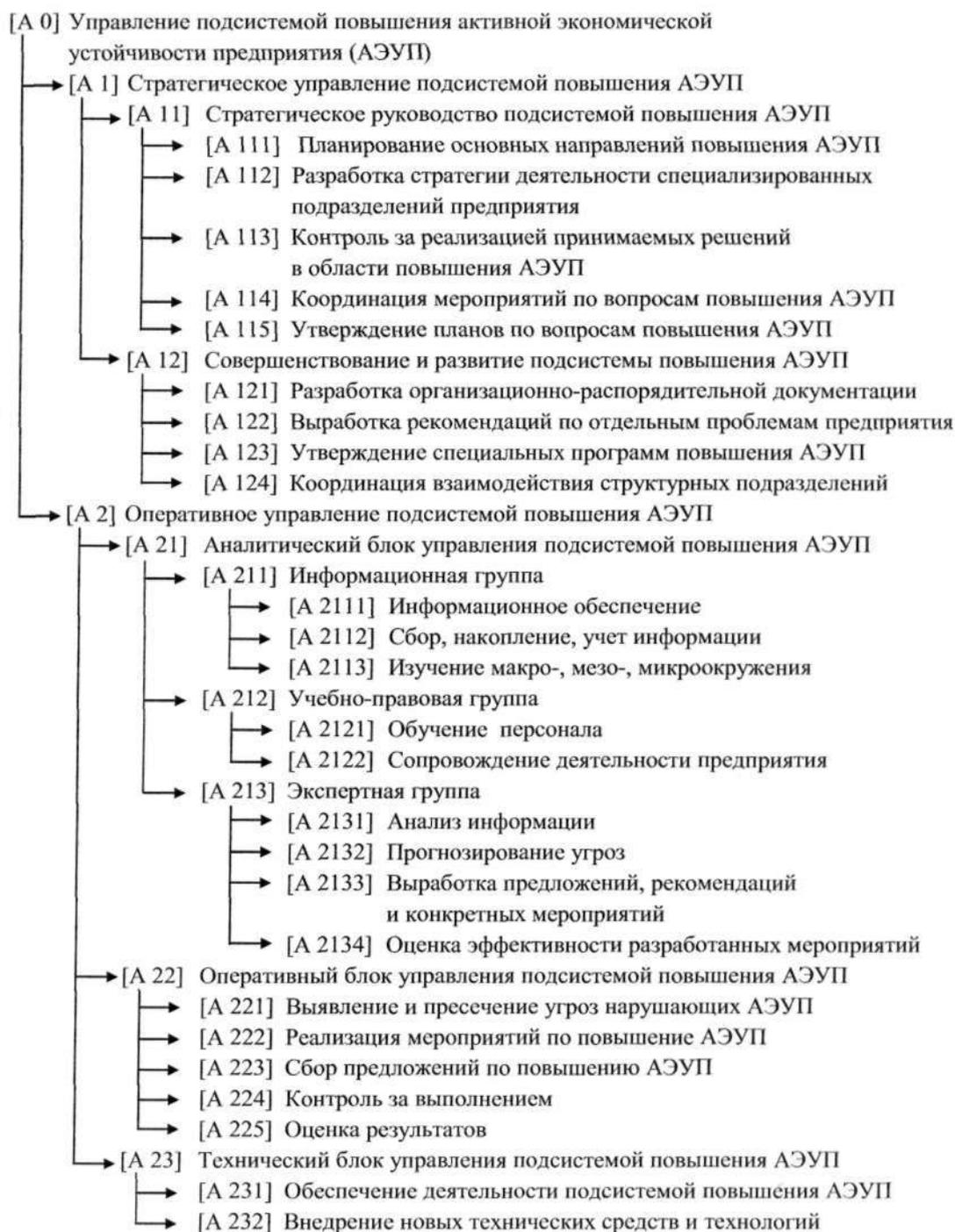


Рис. 3. Иерархическая структура управления подсистемой повышения АЭУП

Чем лучше используются производственные возможности при минимальных затратах сил, средств и времени, тем выше эффективность производства. Поэтому эффективное управление экономической устойчивостью следует считать управление, которое обеспечивает максимально возможное использование его потенциала при соблюдении экономических, экологических и социальных интересов общества.

Определение эффективности управления АЭУП и его экономической целесообразности основывается на сопоставлении стоимости такого управления S с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений P — высвобожденной массы денежных средств в общей сумме расходов, суммарного результата/эффекта полученного от данного управления выраженного в денежном вы-

ражении за достаточно длительный период времени T , по следующей формуле:

$$\sum_{n=1}^T \frac{P_n}{(1+r)^n} - \sum_{n=1}^T \frac{S_n}{(1+r)^n} \geq 0, \quad (1)$$

где P_n — экономический эффект, полученный от управления активной экономической устойчивостью предприятия, руб.; S_n — стоимость управления активной экономической устойчивостью предприятия, руб.; r — ставка дисконтирования; n — период времени за который проводится оценка эффективности.

Рассмотрим управление подсистемой повышения АЭУП. Иерархическое представление данного процесса приведено на рис. 3.

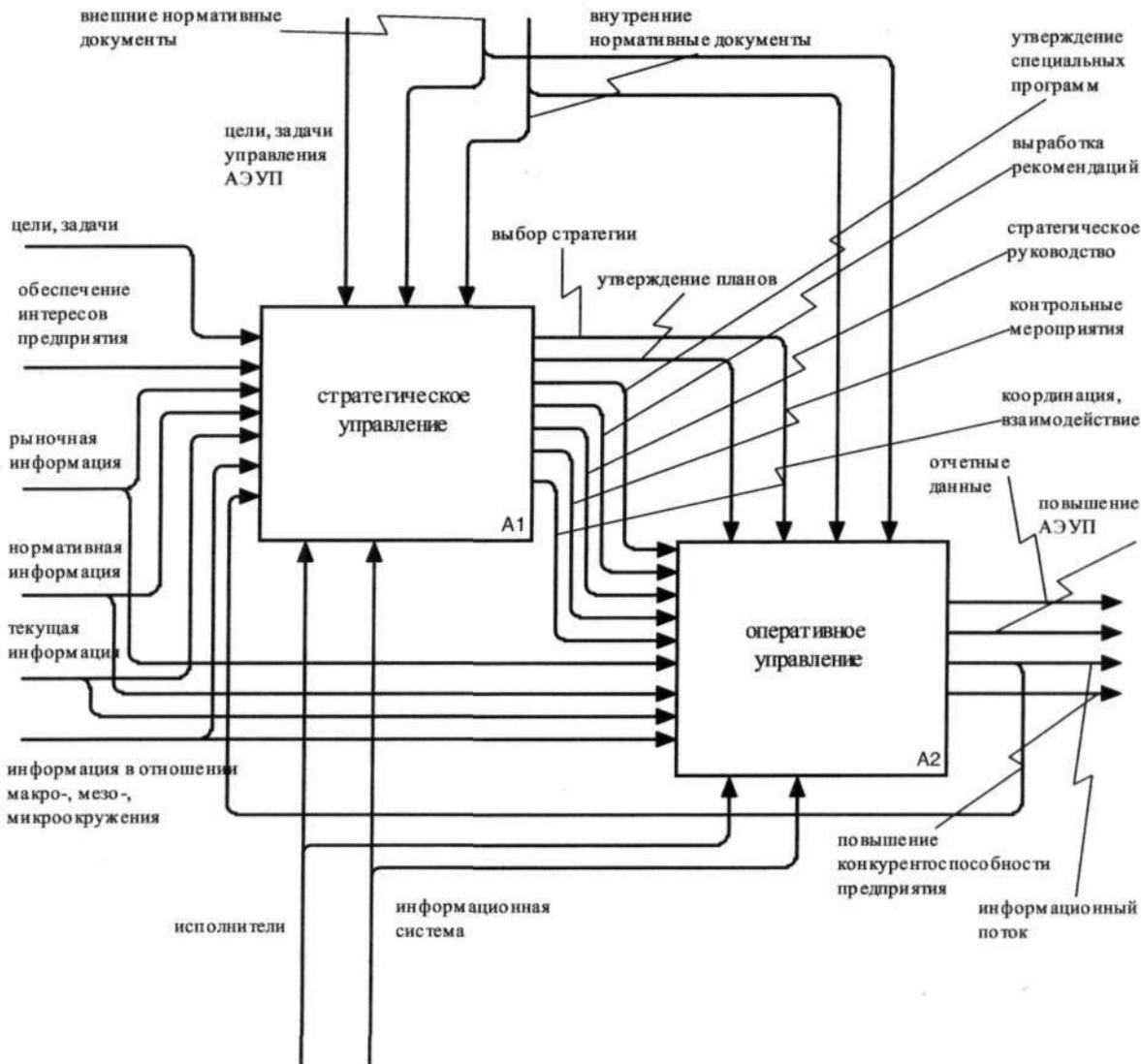


Рис. 4. Стратегическое и оперативное управление подсистемой повышения АЭУП

Управление подсистемой повышения АЭУП состоит из двух блоков (см. рис. 4):

- стратегическое управление (А1);
- оперативное управление (А2).

Оперативное управление подсистемой повышения АЭУП, модель которого представлена на рис. 5, состоит из трех блоков:

- аналитический блок (А21);

— оперативный блок (А22);

— технический блок (А23).

Аналитический блок оперативного управления подсистемой повышения АЭУП (А21) состоит из следующих элементов: информационная группа (А211); учебно-правовая группа (А212); экспертная группа (А213). Модель аналитического блока представлена на рис. 6.

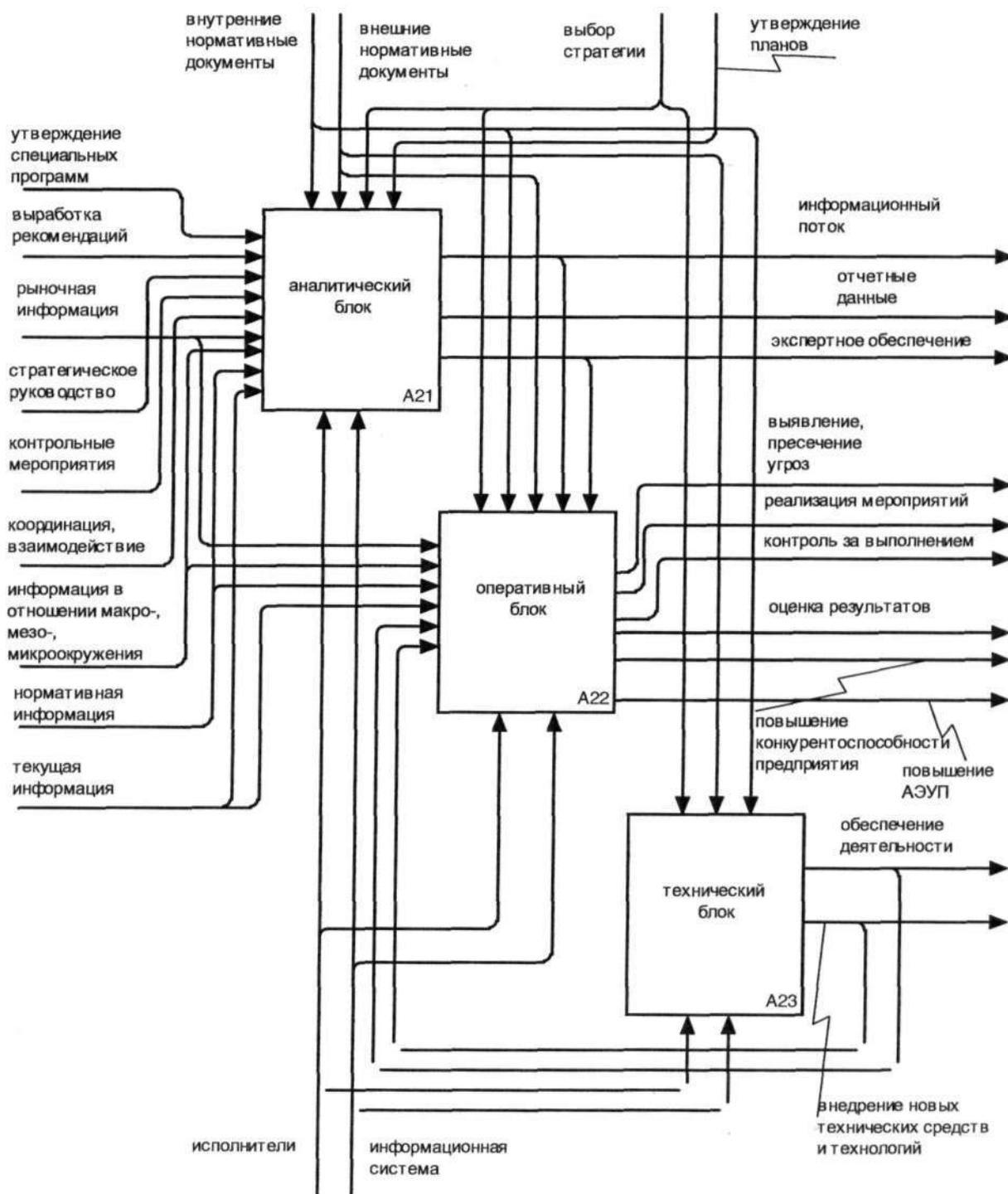


Рис. 5. Оперативное управление подсистемой повышения АЭУП

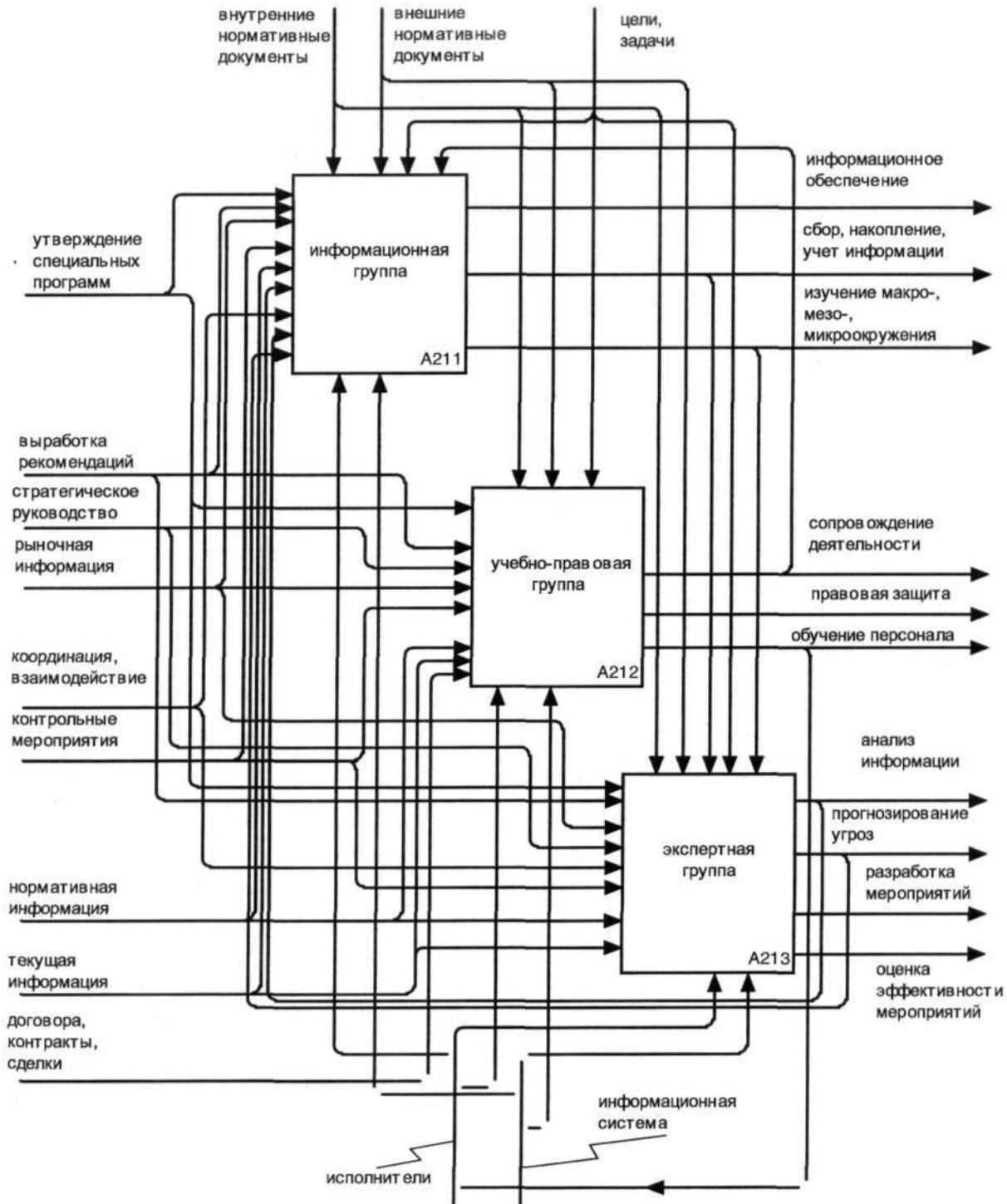


Рис. 6. Аналитический блок оперативного управления подсистемой повышения АЭУП

Реализация основных целей устойчивого развития промышленного предприятия требует создания специфических механизмов управления этим развитием. Содержанием задачи управление экономической устойчивостью предприятия является адекватная оценка тенденций последствий изменений во внешней и внутренней среде и обоснование целесообразности принятия соответствующих мер.

Литература

1. Колбачев Е. Б. Управление производственными системами на основе совершенствования и развития информационно-экономических ресурсов.— Ростов-на-Дону: Изд-во СКНЦ ВШ, 2003.— 496 с.

2. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы:

Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко и др.; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко.— М: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001.— 600 с.

3. Белый И. И. Повышение эффективности функционирования предприятий электромашиностроения в условиях конкурентной среды //Изв. вузов. Электромеханика.— 2006.— № 5.— С. 54-57.

4. Белый И. И. Разработка системы управления экономической устойчивостью промышленного предприятия в условиях обеспечения его конкурентоспособности: автореф. дис. ... канд. экон. наук.— М., 2007.— 16 с.

5. Еленева Ю. Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий.— М.:«Янус-К», 2001.— 296 с.



Белый Игорь Ильич — кандидат экономических наук, начальник финансового отдела ООО «ПК «Новочеркасский электрозостроительный завод».

Автор работ по проблемам экономики предприятий, финансового менеджмента, управления качеством и конкурентоспособностью.

346400 г. Новочеркасск, ул. Машиностроителей, 7
Тел. раб. (факс) (86352) 92-2-89, i_belyu@mail.ru