

## АНАЛИЗ МЕТОДОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2015 Квашина Вера Владимировна  
Калужский филиал

Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана  
248000, г. Калуга, ул. Баженова, д. 2  
E-mail: vek74@inbox.ru

Учитывая напряженность в экономике страны, давление извне, сложности, которые претерпевает промышленный сектор, становится актуальным вопрос конкурентоспособности промышленного предприятия. Промышленные предприятия являются основным звеном, определяющим уровень социально-экономического развития любого государства, его социальную и экономическую безопасность, качество жизни населения, что обуславливает актуальность анализа методов повышения конкурентоспособности и выбора из них на примере конкретного предприятия наиболее оптимального.

*Ключевые слова:* промышленность, конкурентоспособность, показатели конкурентоспособности, контроллинг, инструменты контроллинга, эффективность.

Современная экономическая ситуация отличается непредсказуемостью и большим количеством дестабилизирующих экономику факторов. У предприятий, функционирующих в этих сложных условиях, возникает множество проблем, связанных не только с удержанием высоких экономических показателей, но и с самой возможностью оставаться на рынке<sup>1</sup>. В свете последних экономических событий, происходящих в России, в частности и на российском промышленном рынке, для предприятий данного сектора наиболее актуальной становится проблема повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Практика показывает, что наилучших результатов достигают те предприятия, которые повсеместно практикуют у себя развитие инновационной деятельности: широко используют новые технологии, современные подходы к управлению, результаты научных исследований, разработок, достижений, стремятся к освоению новых направлений в бизнесе, созданию новых видов продукции и т.д.

Методы повышения конкурентоспособности в основном базируются на исследовании анализа конкурентоспособности, с выявлением критериев, за счет которых можно повысить конкурентоспособность предприятия.

В российской практике часто используется метод, основанный на матричном анализе конкурентоспособности. Его базу составляет анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара/услуги. В прямоугольной системе координат строится матрица: по горизонтали откладываются темпы роста/сокращения количества продаж, по верти-

кали - относительная доля товара/услуги на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке. При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. Однако применение этого метода не включает проведения анализа причин происходящего, что осложняет выработку управленческих решений.

Заслуживает внимания также метод, в основе которого оценка товара/услуги предприятия. Исходная позиция метода - конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. За критерий оценки конкурентоспособности товара/услуги принимается соотношение цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик. Показатели качества могут измеряться различными способами, например, по гарантированному сроку наработки технически сложного изделия на отказ, износостойкости тканей, сроку продолжительности действия лекарственного препарата. Чем больше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара для потребителя. Недостатком метода является отсутствие возможности судить о преимуществах и изъянах в работе предприятия, поскольку конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает других аспектов деятельности предприятия. Таким образом, отталкиваясь от данного метода

оценки конкурентоспособности товара, можно сделать вывод, что основными способами повышения конкурентоспособности продукции являются: *улучшение качества товара, сокращение себестоимости товара, рост продаж.*

Следующий метод повышения конкурентоспособности основан на теории эффективной конкуренции, которая дает представление о конкурентоспособности предприятия, охватывая наиболее важные аспекты его хозяйственной деятельности. Согласно этому методу наиболее конкурентоспособны те предприятия, на которых наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность их деятельности влияет множество факторов - ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Метод построен на анализе трех групп показателей конкурентоспособности предприятия: показателей, характеризующих эффективность производственной деятельности предприятия; показателей финансового положения предприятия; показателей эффективности организации сбыта и продвижения товара.

Каждая группа показателей оценивает определенное направление деятельности предприятия. Рассматривая их вместе, можно получить полное представление об эффективности управления производственным процессом, экономичности производственных затрат, рациональности эксплуатации основных фондов, совершенстве технологии изготовления товара, способности предприятия расплачиваться по своим долгам, возможности стабильного развития в будущем, об эффективности ценовой политики и управления сбытом, о качестве товара. Исходя из этого метода оценки конкурентоспособности, можно сделать вывод, что способами повышения конкурентоспособности предприятия являются: повышение рентабельности товара; увеличение производительности труда; повышение показателей ликвидности, рентабельности и платежеспособности предприятия; реализация рекламных мероприятий.

Еще один метод повышения конкурентоспособности базируется на анализе уровня монополизации рынка, концентрации производства и капитала, барьеров для входа на рынок. М.О. Ермолов считает, что конкурентоспособность предприятия является динамической величиной, находящейся в логарифмической зависимости от доли предприятия на рынке. Исследовав данный метод оценки конкурентоспособности организации, можно выделить следующие способы повышения конкурентоспособности: увеличе-

ние объемов сбыта и расширение сферы влияния на рынке; увеличение доли предприятия на рынке; сокращение времени процесса реализации товара на рынке.

Эффективным методом повышения конкурентоспособности, достижения и сохранения определенного уровня инновационного развития предприятия является контроллинг. Контроллинг - это часть системы управления, которая, находясь на пересечении учета, анализа, информационного обеспечения, контроля, координирует, интегрирует и направляет деятельность всей системы управления организацией на достижение поставленных целей. Контроллинг позволяет на основе данных планирования, анализа, учета и контроля определенных показателей принимать своевременные прогрессивные управленческие решения<sup>2</sup>. Контроллинг использует разнообразные инструменты, такие как: системы показателей, различные методы анализа (анализ конкуренции, жизненного цикла продуктов, слабых и сильных сторон предприятия (стратегический баланс), перспектив диверсификации продуктов) и т.п. Они позволяют руководству предприятия выстраивать объективную точку зрения относительно позиций предприятия на рынке и принимать обоснованно-верные решения в управлении конкурентоспособностью предприятия.

Вышепредставленные методы показывают, что уровень развития предприятия зависит от множества факторов, которые требуют систематизации и определенного плана внедрения.

Из всех вышеуказанных методов повышения уровня конкурентоспособности особенно следует выделить контроллинг, так как он является главным инструментом управления внутренней и внешней деятельностью организации. Контроллинг реализует свои функции, основываясь на базовых положениях системного подхода об интеграции, взаимосвязях, обратных связях при определении комплексной методологии, при охвате всех уровней и сфер управления предприятием, а также ориентируется на обеспечение более высокой эффективности и конкурентоспособности предприятия в условиях неопределенности и нестабильности рыночной среды.

Рассмотрим предложение по внедрению контроллинга с целью повышения конкурентоспособности на примере акционерного общества "Калужский электромеханический завод" (АО "КЭМЗ"). Согласно организационной структуре АО "КЭМЗ" не существует отдельной организационной единицы, занимающейся исключительно контроллингом, более того, в формулировках наименований подразделений

слово “контроллинг” вообще отсутствует. Проведя анализ основных инструментов контроллинга, используемых и не используемых на АО “КЭМЗ”, можно сделать следующий вывод:

- инструменты контроллинга, используемые на АО “КЭМЗ”: анализ баланса, результатов, прибыли и убытков; расчет издержек, их покрытие; отчетность; система планирования, информации, контроля; система показателей; стратегическое планирование; анализ стоимости; анализ рабочего времени; анализ эффективности; анализ инвестиций; разработка целей; разработка миссии; разработка стратегии;

- инструменты контроллинга, не используемые на АО “КЭМЗ”: расчеты рентабельности капиталовложений и экономичности; Break-Even-Analise (анализ безубыточности); программы снижения и оптимизации издержек; портфолио-анализ; анализ жизненного цикла; реинжиниринг бизнеса; анализ внутренней и внешней среды; анализ инновационного потенциала; ABC-анализ; анализ инновационной деятельности; анализ точки безубыточности; разработка инвестиционных проектов; GAP-анализ<sup>3</sup>.

Инструментами контроллинга на предприятии пользуются различные подразделения (бухгалтерия, отдел технического контроля, планово-экономический отдел и т.д.). По сути, в обязанности некоторых подразделений входят и обязанности отдела контроллинга. Это сокращает время на усовершенствование работы таких отделов и мешает сосредоточению на главной задаче того или иного подразделения. Результатом использования отделами инструментов контроллинга становятся отчеты. Вся информация на данный момент времени передается по большей части на бумажных носителях, в силу чего возникает масса проблем, таких как затрудненная доступность к тому или иному документу, потеря документов, отсутствие контроля над документооборотом и т.д. Вследствие того, что на предприятии нет отдельного структурного подразделения - отдела контроллинга, а структура является линейной, возникает проблема в переработке всей информации.

Благодаря работе подразделений, расположенных на низших ступенях организационной структуры, информация о проведенных специалистами анализах и исследованиях поднимается на более высокие ступени и, в конце концов, доходит до организационных подразделений верхнего уровня, где, имея уже разрозненный вид, попадает к заместителям генерального директора или к нему самому. Это усложняет принятие управленческих решений. Иногда потерянное время на прохождение документов из

отдела в отдел не позволяет принять решение в нужный момент или же часть важнейшей информации вообще не доходит до верхней ступени иерархии предприятия, что может повлечь за собой глобальные последствия в результате отсутствия управленческих решений.

В случае внедрения системы контроллинга, в первую очередь, предприятию предстоит провести большую работу, систематизируя уже имеющиеся инструменты контроллинга (ABC-анализ, анализ стоимости, анализ рабочего времени, анализ эффективности и т.д.) и внедряя новые (анализ внутренней и внешней среды, анализ безубыточности, программы снижения и оптимизации издержек, портфолио-анализ, анализ инновационного потенциала и т.д.).

Рассматривая контроллинг в рамках предприятия, нельзя не упомянуть об информационной системе, которая используется на предприятии. На данный период времени на предприятии АО “КЭМЗ” используются: “1С Бухгалтерия”, “1С Персонал” и внедряется “1С MES” на платформе “1С”. “1С MES” - это программа, предназначенная для эффективного управления любыми производственными процессами на межцеховом и цеховом уровнях. Интеграция данной системы возможна со многими информационными системами, связанными не с производством продукции, а с документооборотом, управленческим учетом и другими модулями на платформе “1С”. Внедрение системы “1С MES” началось в сентябре 2013 г. На сегодняшний день предприятие находится все еще на первом этапе ее внедрения. Факт долгосрочности внедрения системы “1С MES”, с одной стороны, является отрицательным, но, с другой стороны, если руководство АО “КЭМЗ” примет решение внедрить отдел контроллинга и систематизировать все используемые на предприятии инструменты контроллинга, то все равно придется внести корректировки в систему управления, а значит, и изменить период внедрения “1С MES”.

Как бы ни были необходимы информационные системы для предприятия, одним из самых важных залогов эффективности являются люди. Нововведения, связанные с внедрением контроллинга, не могут не войти в противоречие с существующей организационной (корпоративной) культурой. Одной из задач руководства предприятия выступает организация действий по внедрению контроллинга таким образом, чтобы оно воспринималось персоналом позитивно и не повлияло на ухудшение микроклимата коллектива.

Внедрение отдела контроллинга будет не простой задачей для руководства предприятия, более того, свои плоды такое решение принесет не сразу. Решение не только использовать отдельные инструменты контроллинга, но и внедрить отдел контроллинга, является стратегическим решением на долгосрочную перспективу.

Так как главная задача предприятия - постоянное поддержание и повышение конкурентоспособности, следует рассмотреть степень влияния контроллинга на конкурентоспособность предприятия и, как следствие, актуальность внедрения отдела контроллинга на предприятии.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность, можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Как правило, предприятие не способно повлиять на внешние факторы конкурентоспособности (государственная политика в отношении экспорта и импорта, таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты, уровень развития инфраструктуры в стране и т.д.). Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды. К ним относятся: производственная и организационная структуры предприятия; технологии; учет и регулирование производственных процессов; уровень квалификации персонала; качество менеджмента; информационная и нормативно-методическая база управления; оборудование; функционирование системы менеджмента качества; уровень стратегического управления; масштабы применения аутсорсинга; развитость сбытовой (дилерской) сети; степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения); масштабы применения современных информационных технологий; использование сети Интернет для продажи продукции; ориентация на экономику, основанную на использовании знаний (экономика знаний); регулярность привлечения инвестиций в развитие производства; размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы; масштабы использования достижений НТП; репутация (гудвилл) предприятия; мотивация персонала на повышение качества товара; наиболее существенные стратегические конкурентные преимущества; эффективная конкурент-

ная стратегия; своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение); стоимость предприятия (бизнеса), отражающая его инвестиционную привлекательность.

Отдел контроллинга на предприятии не сможет напрямую вмешиваться и корректировать работу на оборудовании в цехах. В его функции также не будут входить процесс повышения квалификации персонала или разработка более конкурентоспособной продукции. Отдел контроллинга необходим предприятию для управления, анализа, планирования и мониторинга всех своих структурных подразделений с целью достижения максимального финансового результата и повышения конкурентоспособности предприятия. В процессе решения задач контроллинга будет использоваться инструменты и методы, которые будут удовлетворять стратегическим и тактическим целям организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что применение инструментов контроллинга поможет предприятию повысить свою конкурентоспособность, а организация отдела контроллинга позволит систематизировать разнообразие аналитических методов; освободить большинство структурных подразделений от глубокого анализа собственной деятельности и, как следствие, предоставить больше времени тому или иному отделу на совершенствование своей работы; координировать деятельность системы управления предприятием; обеспечить руководителей предприятия достоверной систематически организованной информацией о деятельности всех подразделений предприятия, что в итоге позволит руководителю принимать объективно верные решения в отношении предприятия и быстрее добиваться введения единых стандартов и правил планирования, контроля, учета и отчетности по подразделениям, а это облегчит компьютеризацию процесса управления.

<sup>1</sup> Аганбегян А.Г. О новой промышленной политике // ЭКО. 2012. № 6. С. 4-22.

<sup>2</sup> Перева О.Л. Экономика и управление инновационными процессами на промышленном предприятии: теория, методология, практика : монография. Москва, 2005.

<sup>3</sup> Официальный сайт АО "КЭМЗ". URL: <http://kemz-kaluga.ru>.

*Поступила в редакцию 01.08.2015 г.*