

УДК 330.341.1

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ****Плахотник Е.А.**, к.е.н., доц., Днепродзержинский государственный технический университет

**Плахотник О. О. Методи управління конкурентоспроможністю підприємств реального сектора економіки.** У статті розглянуті засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства реального сектора економіки на основі змін організаційно-адаптаційного характеру і моделі вибору контрагентів з позиції економічної доцільності.

**Плахотник Е. А. Методы управления конкурентоспособностью предприятий реального сектора экономики.** В статье рассмотрены способы повышения конкурентоспособности предприятия реального сектора экономики на основе изменений организационно-адаптационного характера и модели выбора контрагентов с позиции экономической целесообразности.

**Plakhotnik E.A. Methods of management by the competitiveness of enterprises of the real sector of economy.** The methods of increase of competitiveness of enterprise of the real sector of economy on the basis of changes of organizationally-adaptation character and model of choice of contractors from position of financial viability are considered in the article.

**Постановка проблемы.** Конкурентоспособность предприятия заключается в его преимущественном состоянии по отношению к конкурентам, обеспечивающем его предпочтительность для потенциальных контрагентов этого предприятия. В конкурентоспособности предприятия заложены схема его экономического поведения и условия финансово-экономического существования в условиях рыночной экономики: чем более конкурентоспособно промышленное предприятие, тем лучше его результаты и состояние для контрагентов.

Для достижения приемлемой степени конкурентоспособности предприятие должно предпринимать усилия и уметь использовать рационально имеющиеся в его распоряжении и доступные ресурсы. Нередко возникает ситуация, когда конкуренты подавлены и предприятие является лидером или монополистом рынка, однако при этом оно обладает слабой структурой, нерационально расходует ресурсы. Это ведет к ухудшению состояния и результативности, а так же снижает устойчивость к внешним воздействиям. Одним из наиболее сильно снижающих конкурентоспособность промышленного предприятия факторов является низкий уровень развития внутрифирменной управляющей системы, в том числе - структурного уровня.

Неправильная структура управления промышленным предприятием является во многом последствием научно некорректного адаптационного управления и по своей сути становится источником системных ошибок в управлении на предприятии.

Проблема конкурентоспособности предприятия является важной как с практической, так и с теоретической точек зрения.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В отечественной экономической теории тема конкуренции и конкурентоспособности находится в начальной стадии разработки, что, впрочем, объяснимо относительной ее новизной для экономики Украины. В этой области имеются серьезные исследования, выполненные отечественными учеными: Азоевым Г.А., Быковым В.А., Горбашко Е.А., Качалиной Л.Н., Мироновым М.И., Фатхутдиновым Р.А., Челенковым А.П., Юдановым А.Ю., Яшиным Н.С., которые широко развивают теоретические аспекты товарной конкуренции, основы обеспечения конкурентных преимуществ, предлагают методологические подходы к конкурентной стратегии, основные направления оценок повышения конкурентоспособности предприятия и ее связь с рыночной конкуренцией.

Однако проблема целостного решения проблемы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, особенно отрасли реального сектора экономики, как системы и в ракурсе организационной адаптации не получила достаточной научной разработки и поэтому нуждается в специальном теоретическом исследовании. Кроме того, требуют своего анализа и процессы организационных изменений, особенно с позиции исследования взаимосвязи конкурентоспособности предприятия и его адаптивности.

**Целью статьи** является разработка организационно-адаптационных методов управления конкурентоспособностью предприятий реального сектора национальной экономики.

Существует много способов повышения конкурентоспособности предприятия, и только их комплексное использование может способствовать фундаментальному улучшению этой характеристики. Однако можно утверждать, что в настоящее время наиболее перспективным механизмом управления конкурентоспособностью является механизм управления организационной структурой предприятия. Большинство существующих теорий, посвященных организационному проектированию и разработке организационных структур, не учитывают одного обстоятельства, а именно - изменчивости внешней и внутренней сред, окружения предприятия.

Организационная адаптация является одним из управленческих инструментов изменения конкурентоспособности предприятия, поскольку подразумевает формирование динамического механизма

реакции на изменения внешней и внутренней сред, а, следовательно, постоянную актуализацию своего присутствия на рынке и внутреннего состояния. Можно построить схему взаимосвязи управления организационной адаптацией, конкурентоспособности и финансово-экономической результативности предприятия.

Финансово-экономическая результативность напрямую зависит от конкурентоспособности предприятия, однако сама конкурентоспособность является необходимой предпосылкой для получения финансового результата и обеспечивается многими механизмами, в частности, механизмом организационной адаптации. Определим теперь управленческое понятие конкурентоспособности промышленного предприятия в управленческом аспекте на обоих очевидных подрынках, где оно оперирует. При этом будем учитывать ее системотехническую интерпретацию.

Рассмотрим две контрагентские категориальные триады промышленного предприятия - его самого, его смежников, его конкурентов и заказчиков его товарной продукции. Совокупность их и их взаимосвязей имеет характер локального рынка. Будем считать, что имеется некоторый договор поставки товарной продукции.

Состояние указанных предприятий будем задавать вектором показателей состояния  $S^{\rightarrow}$ , представляемым в виде:

$$S^{\rightarrow} = \{S^{\rightarrow\text{ФЭР}}, S^{\rightarrow\text{ФЭС}}, S^{\rightarrow\text{ИМ}}, S^{\rightarrow\text{УСП, смежникам}}, S^{\rightarrow\text{УСП, заказчиком}}, S^{\rightarrow\text{ПРОЧ}}\},$$

где  $S^{\rightarrow\text{ФЭР}}$  - показатели финансово-экономического состояния предприятия;

$S^{\rightarrow\text{ФЭС}}$  - финансово-экономические результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

$S^{\rightarrow\text{ИМ}}$  - характеристики имиджа предприятия;

$S^{\rightarrow\text{УСП}}$  - условия поставки товарной продукции по договору с предприятием, причем:

$S^{\rightarrow\text{УСП, смежникам}}$  - условия поставки товарной продукции по договору со смежниками;

$S^{\rightarrow\text{УСП, заказчиком}}$  - условия поставки товарной продукции по договору с заказчиком (амии);

$S^{\rightarrow\text{ПРОЧ}}$  - прочие (иные) показатели состояния предприятия.

Пусть у промышленного предприятия имеются:

- смежники,  $c \in [1, C]$ ;

- конкуренты,  $m \in [1, M]$ . Само промышленное предприятие для удобства описаний будем считать 0-ым конкурентом (конкурентом самому себе). Поэтому  $m \in [0, M]$ ;

-заказчики,  $n \in [1, N]$ .

В случае поставки товарной продукции промышленному предприятию возникает категориальная триада: «смежники - промышленное предприятие - конкуренты промышленного предприятия». Если же рассматривается поставка товарной продукции промышленным предприятием, то возникает следующая категориальная триада: «промышленное предприятие - конкуренты промышленного предприятия - заказчики».

Тогда в первом случае каждый с-ый смежник может попасть в одно из следующих состояний (выбрав соответствующего m-ого конкурента промышленного предприятия как заказчика):

$$S^{\rightarrow\text{смежн, c}(0)}, S^{\rightarrow\text{смежн, c}(1)}, \dots, S^{\rightarrow\text{смежн, c}(M)},$$

где аргумент - цифра в круглых скобках обозначает именование, в данном случае номер контрагента промышленного предприятия.

А во втором случае n-ый заказчик может попасть в одно из следующих состояний (выбрав соответствующего m-ого конкурента промышленного предприятия как поставщика):

$$S^{\rightarrow\text{зак, n}(0)}, S^{\rightarrow\text{зак, n}(1)}, \dots, S^{\rightarrow\text{зак, n}(M)}.$$

Соответственно, в первом случае промышленное предприятие конкурентоспособно (конкурентно доминирует), если выполняется:

$$\begin{cases} S^{\rightarrow\text{смежн, c}(0)} \text{ ЛУЧШЕ } S^{\rightarrow\text{смежн, c}(1)}, \\ \dots \\ S^{\rightarrow\text{смежн, c}(0)} \text{ ЛУЧШЕ } S^{\rightarrow\text{смежн, c}(M)}. \end{cases}$$

Во втором же случае промышленное предприятие конкурентоспособно, если выполняется:

$$\begin{cases} S^{\rightarrow\text{зак, n}(0)} \text{ ЛУЧШЕ } S^{\rightarrow\text{зак, c}(1)}, \\ \dots \\ S^{\rightarrow\text{зак, n}(0)} \text{ ЛУЧШЕ } S^{\rightarrow\text{зак, c}(M)}. \end{cases}$$

Следует отметить, что в общем случае имеют место очевидные зависимости вида  $m \in [0, M]$ .

Как видно из приведенного, конкурентоспособность промышленного предприятия прослеживается: для каждого его контрагента; для каждого его потенциального договора. Описание конкурентоспособности тиражируется по аналогии на группу смежников и заказчиков, а так же группу договоров поставки. Из приведенных соотношений видна нецелесообразность просто повышения конкурентоспособности предприятия.

Позиционированная система является организационно-процессной надстройкой над существующей системой на стратегическом уровне принятия решений и интегрированной подсистемой управления на оперативно-тактическом уровне. Такая система позволяет обеспечить оперативность изменений при

сохраняющемся контроле за изменениями. Обеспеченность ресурсами следует установить на уровне средней обеспеченности по предприятию.

Анализ существующей теории и практики создания и применения механизмов внутрифирменного управления конкурентоспособностью предприятия подтвердил мнение о том, что в литературе и практике большое внимание уделяется проблемам товарной конкуренции, а системы оценки, претендующие на комплексность, обращают мало внимания на потенциал организационных структур. Проведенное исследование не выявило формализованного опыта управления конкурентоспособностью путем изменения организационной структуры.

Для формирования процедурного механизма организационно-адаптационного управления конкурентоспособностью предприятия промышленности необходимо выполнить следующие подготовительные действия:

1) Выделить типовые управленческие процессы для каждого участника процесса. Участники это: дирекция, структуроуправляющее подразделение, прочие подразделения, консалтинговая фирма. Зададимся условием, что конец одного управленческого процесса и связанного с ним события совпадает с началом и событием генерируемого им последующего процесса. Для дирекции это процессы выпуска организационных директив, получения предложений по организационной адаптации от структуроуправляющего специализированного подразделения (далее ССП), формирование запросов структуроуправляющему подразделению. Для консалтинговой фирмы это процесс анализа предоставляемой ССП информации о состоянии предприятия и его подразделений, формирование рекомендаций по адаптации. Для ССП это процесс сбора информации о состоянии объекта управления, обмен информацией с консалтинговой фирмой, предоставление информации о состоянии в дирекцию, разработка предложений по организационной адаптации.

2) Выделить базовые управленческие процессы. Предполагается, что все выделяемые процессы являются базовыми управленческими процессами.

3) Выделить типовые управленческие события.

В качестве управленческих воздействий выступают меры и мероприятия, изменяющие организационные характеристики предприятия, в число которых, в частности, входят следующие организационные изменения:

- изменения характера среды внутрифирменного управления;
- организация нового подразделения;
- слияние подразделений;
- разделение подразделений;
- выделение подразделений;
- расформирование подразделений;
- трансформация сферы управленческой компетенции (ответственности и прав подразделений);
- изменение регламента (характера) осуществления управленческой деятельности.

Целесообразным является применение типовой процедуры решения управленческих задач профильной организационной адаптации предприятия, предусматривающей частичное перепроектирование содержательной постановки и формализации управленческой задачи профильной организационной адаптации предприятия с учетом экономического содержания реальной управленческой задачи и условий ее решения, а также планирование и проведение компьютерного эксперимента.

#### Список использованных источников:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев - М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. - 208 с.
2. Василенко В.А. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учебное пособие./ В.А.Василенко, И.Е Мельник. - М.: МГИУ, 2001. - 532с.
3. Демидова Е.Н. Модель управления коммуникационным потенциалом субъектов реального сектора экономики Украины. / Е.Н. Демидова // Економіка і організація управління: -2008 - Випуск 3. - С. 136-148.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство реального сектора економіки, контрагенти, фінансово-економічна ефективність.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, предприятие реального сектора экономики, контрагенты, финансово-экономическая эффективность.

**Keywords:** competitiveness, enterprise of the real sector of economy, contractors, finances - economy efficiency.