

УДК 339.137.22

**Фатхутдинов Р. А.**, докт. экон. наук, академик Академии проблем качества, профессор кафедры Теории и практики конкуренции Московской финансово-промышленной академии, член комитета Торгово-промышленной палаты РФ по качеству.

## РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОБЪЕКТОВ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ЭКОНОМИКЕ

*Журнал продолжает публикацию учебника доктора экономических наук Раиса Ахметовича Фатхутдинова «Управление конкурентоспособностью организации».*

*В пятой теме рассмотрены методические основы управления конкурентными преимуществами объектов, исследованы особенности формирования портфелей новшеств и инноваций, представлена классификация ценностей.*

*Шестая тема посвящена проблемам применения методов прогнозирования управленческих решений, методов экономического обоснования мероприятий и методов планирования.*

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, ценность, параметры ценностей, метод прогнозирования, потенциал организации, метод планирования, качество плана.

### 5. Управление конкурентными преимуществами объектов

#### Сущность и классификация ценностей

**Ц**енность — это нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем.

Для лучшего понимания сущности какого-либо явления рекомендуется пользоваться логическими схемами. На рис. 5.1 представлена цепочка получения эффекта от ценностей (например, от прибыли).

Проведем анализ схемы превращения ценности в какой-либо вид эффекта: технический, социальный, экономический или политический. Ценности могут превратиться

ся в базисные или второстепенные, стратегические или тактические конкурентные преимущества, реализуемые вне или внутри биологической, социально-экономической системы в глобальном, локальном или индивидуальном масштабе. Так, в объекте социально-экономической системы могут быть реализованы новшества путем превращения их в инновации в любой сфере деятельности. Конкурентные преимущества в конечном счете воплощаются в товарах, выпускаемых данным объектом и реализуемых на рынке. Продажа товара, имеющего конкурентное преимущество или изготовленного с использованием в системе внутреннего конкурентного преимущества, позволяет получить дополнительный эффект.

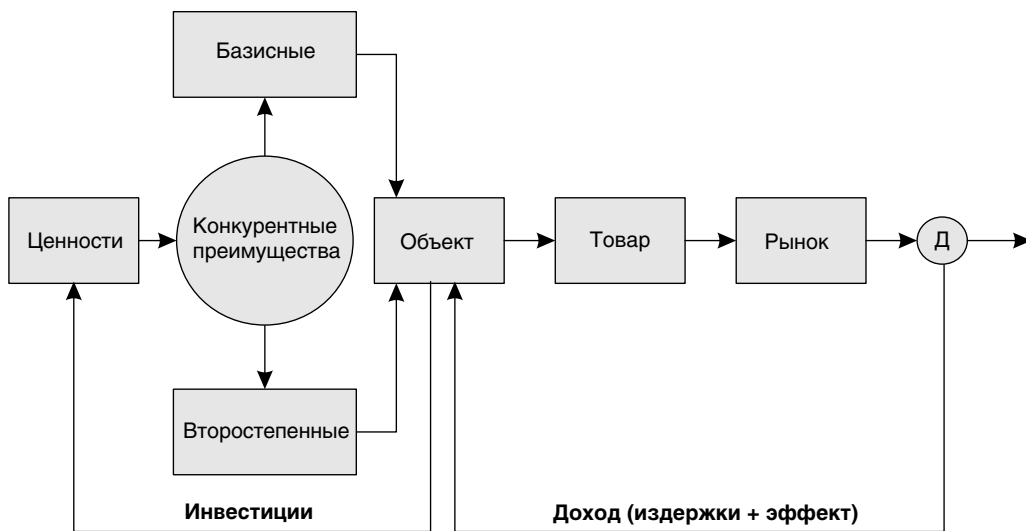


Рис. 5.1. Цепочка получения эффекта от ценности

Полученный после реализации товара доход, включающий эффект, вновь поступает в систему, которая использовала данное конкурентное преимущество (на схеме эта связь показана обратной стрелкой от эффекта к объекту).

Социально-экономическая система распределяет полученный доход на внутреннее потребление (вознаграждение персонала, техническое или социальное развитие системы и другие направления) и (или) на получение (приобретение, покупку) новой конкурентоспособной ценности, а также на жизнеобеспечение общества. Эта связь показана обратной стрелкой от объекта к ценности. Весьма важно полученный доход направлять на приобретение эффективных (в перспективе) конкурентоспособных ценностей, которые могут быть реализованы в новые конкурентные преимущества данной системы.

Из всех вновь приобретаемых ценностей наиболее эффективными для системы являются базисные стратегические ценности. Например, производственная система, разработавшая или купившая эксклюзивное право на новую информационную технологию, конструкцию, структуру объекта или технологию

ее изготовления, может иметь стратегическое монопольное право на использование этого конкурентного преимущества в глобальном масштабе. В этом случае главная трудность заключается в комплексной оценке, во-первых, цепочки превращения ценности в эффект (рис. 5.1), во-вторых, количественного результата самого эффекта.

Данная логика сущности конкурентного преимущества системы позволяет сделать вывод, что техническая, социальная, экономическая или комплексная оценка конкурентного преимущества представляет собой трудоемкий процесс. Попытаемся раскрыть основные подходы к этой оценке.

Судя по классификации ценностей, к ним могут быть отнесены любые объекты. Поэтому полезность объекта зависит от многих факторов, сущность и параметры которых определяются классификационными признаками ценностей, рассмотренными выше. Другое дело — обладает ли объект этой ценностью?

Поскольку каждая ценность имеет свои особенности, при оценке ее полезности следует анализировать и учитывать рассмотренные 13 признаков классификации ценностей (табл. 5.1).

Таблица 5.1

## Классификация ценностей

Признак классификации	Вид ценностей	Пример ценностей
1. Форма проявления ценностей	1.1. Цели, достоинства индивидуума, позитивная (с точки зрения общества) система его взглядов на явления	«Ради сохранения здоровья ставлю цель вести здоровый образ жизни». Он совестлив. Она ставит интересы общества выше личных
	1.2. Миссия, позитивные цели, конкурентные преимущества социально-экономических систем	Миссия организации заключается в повышении конкурентоспособности выпускаемых товаров, сохранении экосистемы, количества рабочих мест, повышении качества жизни
	1.3. Нормы, стандарты, правила поведения в коллективе	По производственной цепочке передавать продукцию или работу только высокого качества
	1.4. Конкурентные преимущества систем	Безотказность пейджеров равна «шести сигмам» (компания Motorola). Здоровый и свободный человек
2. Содержание ценностей	2.1. Качественные (по полезности)	Надежность, комфортабельность автомобилей Mercedes
	2.2. Стоимостные (с учетом затрат)	Высокая экономичность эксплуатации автомобиля Toyota
	2.3. Поведенческие	Уважение старших в Японии Педантичность немецких менеджеров
	2.4. Синергические	За счет отлаженной системы менеджмента организации положительный эффект синергии увеличивает ее прибыль на 5%
3. Виды ценностей	3.1. Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами. Москва расположена в средней полосе России, климат умеренно континентальный
	3.2. Политические	Политическая система Скандинавских стран отличается стабильностью, надежностью, гуманностью
	3.3. Социальные	Социальная политика Скандинавских стран ориентирована на повышение качества жизни населения
	3.4. Денежные	Вклад в надежном банке, наличные деньги в конвертируемой валюте
	3.5. Материальные	Недвижимость, компьютер, материальные ресурсы

Продолжение табл. 5.1

Признак классификации	Вид ценностей	Пример ценностей
	3.6. Нематериальные	Патенты, ноу-хау, авторские права, методология науки
	3.7. Личностные	Высокая нравственность личности, интеллигентность, честность, мужество, доброта, преданность
	3.8. Культурные	Признанные обществом произведения литературы, искусства, музыки, театра
4. Уровень качества (значимости) ценностей	4.1. Высокого качества, вызывающие у общества восхищение (престижные)	Открытия, оригинальные произведения в любой области, гений, талант
	4.2. Качественные, одобряемые обществом (позитивные)	Товары японской фирмы Sony, германской Mercedes, американской Motorola
	4.3. Некачественные, не принятые обществом (негативные)	Некачественные товары (являются ценностями, так как имеют цену). Негативные ценности индивидуума, которые он сам культивирует (жадность, жестокость и др.)
5. Способ существования ценностей	5.1. Реальные	Материальные ценности
	5.2. Виртуальные	Интернет
6. Объект, которому присущи ценности или который их формирует	6.1. Индивидуум	Изобретатель, менеджер-профессионал
	6.2. Коллектив	Целеустремленный коллектив профессионалов с высоким уровнем организованности
	6.3. Организация	Конкурентоспособная в глобальном масштабе американская компания Intel
	6.4. Регион, отрасль	Конкурентоспособная отрасль США по производству компьютеров
	6.5. Страна	Высокое качество банковских услуг, оказываемых в Швейцарии
	6.6. Мировое сообщество	Политика ООН по сохранению экосистемы
7. Источники или основа происхождения ценностей	7.1. Объективные, не зависящие от воли человека, природные, наследственные	Климатические условия региона. Темперамент человека
	7.2. Субъективные, определяемые, воспринимаемые или созданные человеком	Высокий уровень развития Японии, не обладающей значительными природными ресурсами, духовность японского народа

Продолжение табл. 5.1

Признак классификации	Вид ценностей	Пример ценностей
8. Место системного проявления ценностей	8.1. Вне системы	Высокий уровень политического и экономического развития страны, в которой находится фирма
	8.2. Внутри системы	Конкурентоспособный товар фирмы. Конкурентоспособная технология фирмы. Эффективная система повышения квалификации кадров в фирме
9. Возможность оценки ценностей	9.1. Оцениваемые количественно	Полезный эффект товара. Цена товара
	9.2. Не оцениваемые количественно	Мужество человека. Честность
10. Динамичность ценностей	10.1. Долговременные, стратегические	Природные ресурсы России. Стратегия национальной безопасности США
	10.2. Кратковременные, тактические	Денежные средства. Информация
11. Масштаб распространения ценностей	11.1. Глобальные	Электронные системы коммуникаций
	11.2. Локальные	Конкурентоспособная система менеджмента фирмы
	11.3. Индивидуальные	Высокий профессионализм менеджера Ли Якокки
12. Управляемость ценностей	12.1. Управляемые человеком, детерминированные	Конкурентоспособность товара. Профессионализм руководителя. Высокая эффективность использования ресурсов в Японии, США
	12.2. Неуправляемые, вероятностные, стихийные	Климатические условия региона. Интенсивность сбыта нового товара
13. Аспекты ценностей, на которые обращает внимание покупатель (взгляд со стороны)	13.1. Качество товара, услуги или другого вида ценностей	Новизна, оригинальность, надежность, дизайн, упаковка, сертификат и др.
	13.2. Цена товара	Этот аспект анализируется по показателю удельной цены как отношению цены к суммарному полезному эффекту
	13.3. Торговая марка товара, бренд	Mercedes
	13.4. Экономичность товара в эксплуатации	По расходу топлива на 100 км пробега автомобиля Toyota среди лидеров

Окончание табл. 5.1

Признак классификации	Вид ценностей	Пример ценностей
	13.5. Качество сервиса	Во многих странах функционируют станции технического обслуживания Mercedes
	13.6. Конкурентоспособность страны, фирмы, товара и других объектов	По конкурентоспособности США занимает высокие места
	13.7. Субъективные	Товары такой же марки имеют мой руководитель и друг
	13.8. Ситуационный аспект покупки	С другом уезжаем на море, а в автосалоне других качественных автомобилей не было, поэтому купил Mercedes

Например, в конкурентной борьбе биологических систем важны: для животных — наследственность, масса, физическая сила, ловкость, скорость передвижения, ориентация в окружающей среде, возраст и т. п.; для специалистов — уровень интеллекта и квалификации в конкурентной среде, состояние здоровья, параметры психологического портрета личности и т. п.; для менеджера — уровень интеллекта и культуры, уровень знаний в различных сферах деятельности, умение ставить цели по повышению конкурентоспособности объектов и их реализовывать, состояние здоровья и т. п.

В конкурентной борьбе технических систем важны уже другие характеристики: качество объекта с точки зрения удовлетворения потребностей, цена приобретения и использования объекта, качество сервиса его потребителей. Чтобы по этим характеристикам иметь конкурентные преимущества, производственная система, разрабатывающая и изготавливающая техническую систему, должна иметь свои внешние или внутренние конкурентные преимущества (прогрессивная система проектирования, конструктивные радикальные новшества, прогрессивное оборудование, конкурентоспособный персонал и т. д.).

Для приобретения конкурентных преимуществ социально-экономическая система

должна располагать конкурентоспособными персоналом, технологиями, оборудованием и т. д.

С целью ускорения поиска информации по ценностям рекомендуется осуществлять их кодирование. *Приведем примеры кодирования ценностей* (на основе данных табл. 5.1).

Например, для автомобиля Mercedes будут характерны следующие коды по признакам:

- 1.4 — конкурентоспособность на мировом рынке;
- 2.1 — приоритет отдан качеству, а не высокой цене;
- 3.5 — является материальной ценностью;
- 4.1 — качество престижное;
- 5.1 — является реальной ценностью;
- 6.5 — продукт (товар) организации (компании);
- 7.2 — искусственно созданная ценность;
- 8.1 — ценность проявляется вне компании;
- 9.1 — ценность оценивается количественно;
- 10.2 — ценность кратковременного пользования;
- 11.1 — ценность глобального масштаба;
- 12.1 — ценность управляется человеком;
- 13.6 — учитываются все или некоторые аспекты в зависимости от уровня подготов-

ленности (образованности) и информированности покупателя.

Второй пример: конкурентоспособный менеджер имеет следующие коды: 1.4; 2.1; 3.6; 4.1; 5.2; 6.1; 7.2; 8.2; 9.1; 10.2; 11.3; 12.1; 13.6 (табл. 5.1).

*Теоретическая новизна* приведенной классификации ценностей заключается в том, что впервые к исследованию применены такие научные подходы, как системный, динамический, воспроизводственный, функциональный, комплексный, оптимизационный, ситуационный и др. Сущность этих подходов освещена в предыдущих темах.

Учитывая свойство множественности описания систем, не следует претендовать на всеобщность и пропорциональность описания компонентов системы ценностей. Автором сделана только попытка расширить достижения в этой области для обеспечения теоретической базы *исследований закономерностей и стратегических тенденций изменения параметров ценностей*.

С применением имеющихся методов системного и функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, исследования операций можно выявить эти закономерности и выработать эффективные направления развития ценностей, обеспечивающие их высокое качество и ресурсосбережение в глобальном масштабе. В данной работе сделана попытка исследовать конкретные закономерности развития технических и социально-экономических систем.

Применение на практике сформулированных автором закономерностей и стратегических тенденций изменения параметров разных ценностей позволит повышать качество товаров и уровень жизни населения.

Таким образом, реализация конкурентного преимущества опирается на сущность ценности, явившейся источником получения преимущества (материальные, нематериальные, денежные, социальные и другие ценности), и зависит от ее содержания, источника происхождения, динамичности про-

явления, масштаба распространения и других условий.

### **Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов**

*Конкурентное преимущество системы* — какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

Одним из часто цитируемых авторов в зарубежной и отечественной литературе по теории конкуренции, управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособности страны и отраслей является Майкл Портер<sup>1</sup>. Однако его теория разработана на основе анализа многих стран, отраслей и фирм, работающих в условиях сформировавшихся рыночных отношений, характеризующихся стабильностью и конкурентоспособностью правовой системы и рыночных механизмов. К российским переходным условиям эта теория, конечно, не адаптирована и может быть использована только для сведения, как американский опыт, который здесь не описывается.

*Задачи специалиста* и его команды в области управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью объектов сводятся к следующим:

- 1) анализ, отбор и обоснование конкурентных преимуществ и факторов конкурентоспособности объектов;
- 2) развитие слабых сторон объекта и создание новых конкурентных преимуществ;
- 3) формирование цели функционирования и развития объекта;
- 4) фокусирование факторов конкурентоспособности на цели или «сжатие» всех конкурентных преимуществ в «лазерный луч»;

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ.; под ред. В. Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.

5) направление «лазерного луча» на цель.

Перечисленные пять задач трудно выполнить. Для этого необходимо применять современные научные подходы и принципы, методы и модели, которые были рассмотрены в предыдущих темах.

В настоящее время еще многие ученые и специалисты считают, что конкурентоспособность — это результат нашей работы в области качества объектов, она может быть оценена только на реальном рынке. Это устаревшая точка зрения, отталкивающаяся, как и во всех разделах экономики (финансовый менеджмент, маркетинг, экономика предприятия, производственный менеджмент и др.), от факта, реального мира, а не от прогноза, виртуального мира, от тактического, а не стратегического маркетинга. Многие забывают, что профилактика в десятки, сотни раз эффективнее лечения. Нужно заранее сконцентрировать и правильно направить луч, а не разводить руками, уже обнаружив разнонаправленность отдельных лучиков (средств) и их отрицательную эффективность. Необходимо на входе системы обеспечивать стратегическую конкурентоспособность объектов (в нормативах). Тогда и на выходе будет желаемый результат.

В результате такого ошибочного подхода к проблеме конкурентоспособности в настоящее время в вузах не готовят специалистов по стратегическому маркетингу, стратегической конкурентоспособности и смежным направлениям.

Для лучшего понимания роли управления конкурентными преимуществами в повышении конкурентоспособности и прибыли организации автором подготовлена логическая схема (рис. 5.2).

Рассматриваемые в различных источниках методы оценки конкурентных преимуществ охватывают далеко не все аспекты обеспечения конкурентоспособности.

Представляется целесообразным к интегральной оценке конкурентных преимуществ

применять системный, комплексный и нормативный подходы.

*С позиций системного подхода* при интегральной оценке конкурентных преимуществ объектов следует отдельно оценивать факторы внешнего окружения и внутренней структуры объекта (или внешние и внутренние факторы).

*С позиций комплексного подхода* при оценке конкурентных преимуществ следует учитывать технические (технический уровень производства и выпускаемой продукции и т.п.), правовые (стабильность демократических преобразований, системность и обоснованность законодательных актов по различным направлениям права), рыночные (потенциал рынка, сила конкуренции, открытость, маркетинг и т.п.), научные (глубина анализа экономических законов и закономерностей, законов организации, широта и глубина применения научных подходов, современных методов), экономические (рентабельность, устойчивость, финансовые инструменты, обеспеченность ресурсами и т.д.), организационные (организация производства, труда и менеджмента, логистика, организация рыночной инфраструктуры и т.д.), психологические и другие аспекты обеспечения конкурентоспособности, а также их взаимовлияния.

*Применение нормативного подхода* к оценке будет побуждать организовывать мониторинг и нормирование конкретных факторов преимущества конкретных объектов.

Оценка конкурентоспособности осуществляется по конечным итоговым результатам реакции конкретного рынка (потребителя) на конкретный товар, а оценка конкурентных преимуществ — на ранних стадиях инвестирования, до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Дальнейший мониторинг реализации конкурентных преимуществ осуществляется на стадиях производственного процесса и логистики, вплоть до продажи товара. Поэтому очень важно обоснованно, жестко



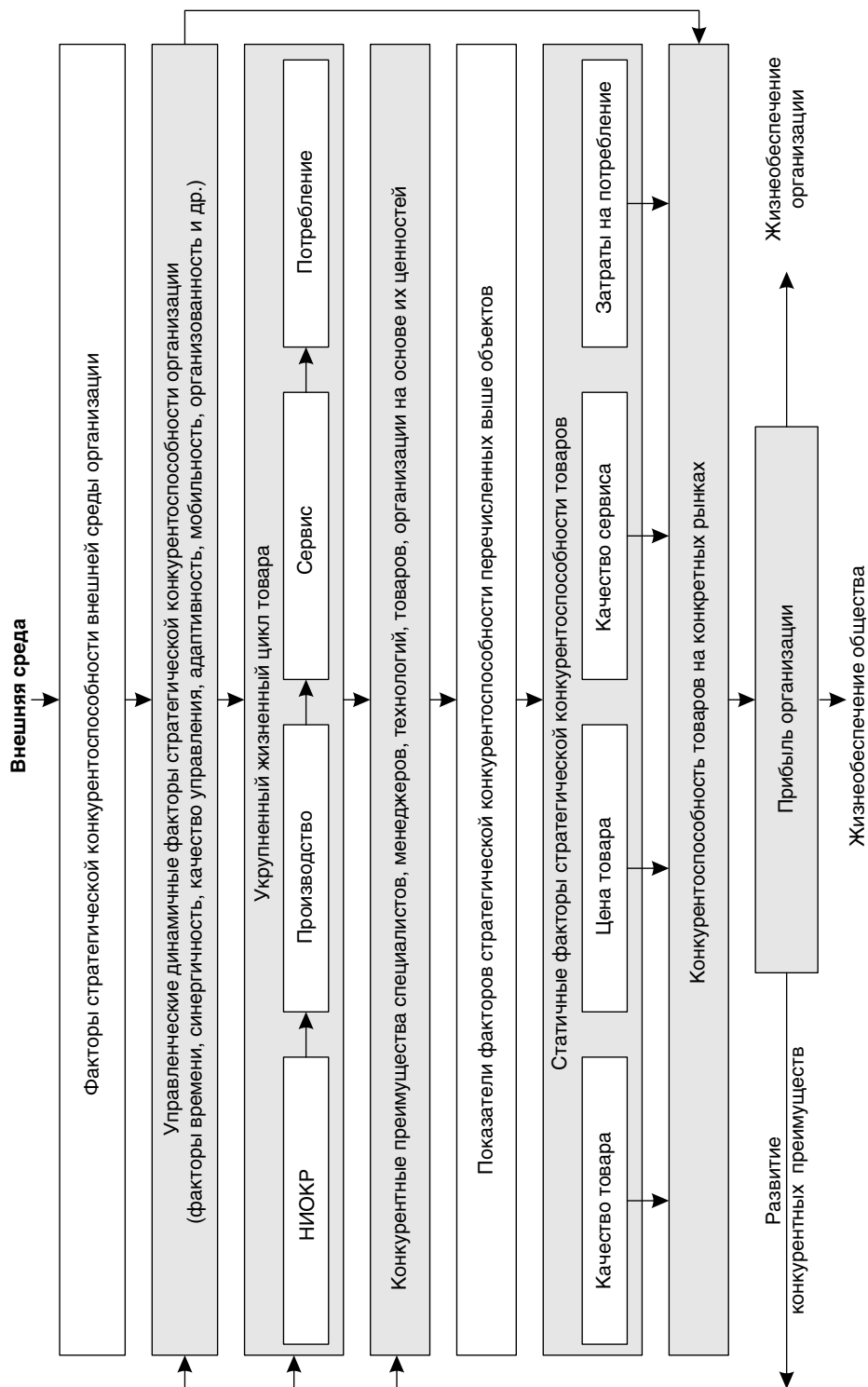


Рис. 5.2. Логическая схема реализации конкурентных преимуществ организации

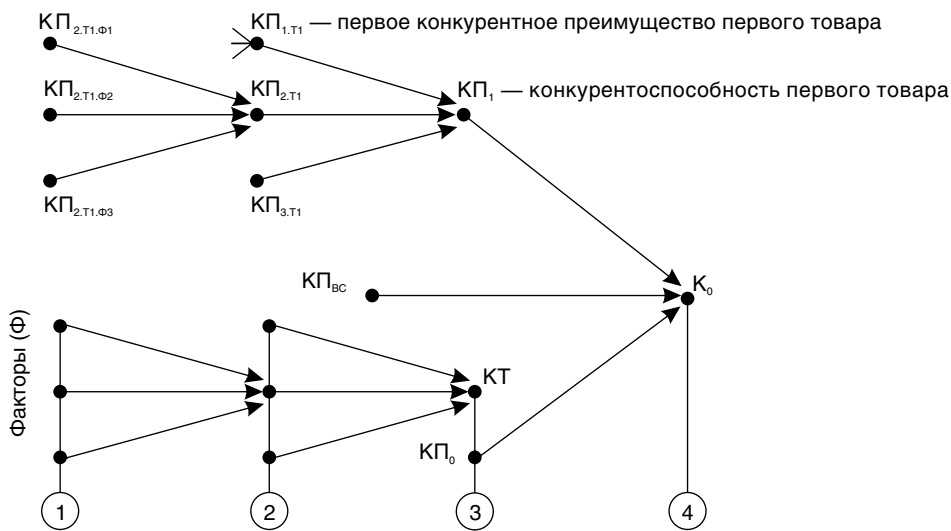


Рис. 5.3. Схема превращения конкурентных преимуществ объектов в конкурентоспособность организации

и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ различных объектов. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ. Схема превращения конкурентных преимуществ (КП) объектов в конкурентоспособность организации ( $K_0$ ) показана на рис. 5.3.

Проведем анализ рис. 5.3. На уровне 1 устанавливаются (разрабатываются) конкретные мероприятия по превращению отдельных факторов в конкретное конкурентное преимущество на уровне 2. Далее эти преимущества должны воплощаться в конкретном товаре (или на рынке) с целью обеспечения его конкурентоспособности (уровень 3). На конкурентоспособность организации ( $K_0$ ) на уровне 4 оказывают влияние конкурентоспособность ее товаров и конкурентные преимущества организации ( $KP_0$ ), к которым могут относиться ее миссия, имидж, уровень культуры, экологическая политика, качество системы менеджмента и др. На рис. 5.3 показано (условно), что конкурентоспособность организации определяется конкурентоспособностью трех товаров и конкурентным преимуществом

организации и внешней среды ( $KP_{BC}$ ). Конкурентоспособность первого товара определяется тремя конкурентными преимуществами. В свою очередь, например, второе конкурентное преимущество первого товара ( $KP_{2, Т1}$ ) достигается путем реализации трех конкурентных факторов ( $KP_{2, Т1, Ф1}$ ,  $KP_{2, Т1, Ф2}$ ,  $KP_{2, Т1, Ф3}$ ). Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов будут рассмотрены далее.

На стадии проектирования (инновационного, инвестиционного, стратегического планирования и т. д.) интегральную оценку конкурентных преимуществ, например, товара можно осуществлять по формуле:

$$KP_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \cdot b_{ij} \Pi_i \Phi_{ij}, \quad (5.1)$$

где  $KP_T$  — интегральный показатель конкурентных преимуществ конкретного товара;  $i = 1, 2, \dots, n$  — номер конкурентного преимущества конкретного товара;  $j = 1, 2, \dots, m$  — номер фактора  $i$ -го конкурентного преимущества товара;  $\alpha_i$  — весомость  $i$ -го конкурентного преимущества;  $\sum \alpha_i = 1$ ;  $b_{ij}$  — весомость  $j$ -го фактора  $i$ -го конкурентного преимущества;  $\sum b_{ij} = 1$ ;  $\Pi_i$  — относительное или нормативное значение  $i$ -го конкурентно-

го преимущества;  $\Phi_{ij}$  — относительное или нормативное значение  $i$ -го фактора  $j$ -го конкурентного преимущества.

Интегральный показатель конкурентных преимуществ товара характеризует его стратегическую конкурентоспособность.

Не все конкурентные преимущества и определяющие их факторы можно оценить количественно. Если это невозможно, то применяются экспертные методы оценки как факторов и преимуществ, так и их весомости. Рекомендации по формированию экспертной группы и технологии ее работы приведены в специальной литературе, например, в учебнике автора «Управленческие решения»<sup>2</sup>.

### Классификация конкурентных преимуществ различных объектов

#### Общая классификация

На основе анализа различных подходов к классификации конкурентных преимуществ автором предлагается осуществлять их классификацию по следующим признакам:

- 1) по отношению к системе;
- 2) по сферам возникновения преимущества;
- 3) по содержанию фактора преимущества;
- 4) по времени реализации преимущества;
- 5) по месту реализации преимущества;
- 6) по виду получаемого конечного результата.

Классификация конкурентных преимуществ по перечисленным выше признакам с последующим их кодированием необходима для автоматизации процесса учета и анализа конкурентоспособности объектов. В настоящее время, например в России, имеется Общероссийский классификатор продукции и услуг, в соответствии с которым может быть закодирован каждый вид товаров и услуг. Дополнительно к этому коду можно

добавить код конкурентного преимущества объекта из 12 знаков (7 признаков с дальнейшей детализацией, табл. 5.2).

Для автоматизации процесса поиска и изучения конкурентных преимуществ по конкретным объектам (товар, услуга, организация, регион и т.д.) рекомендуется их кодировать. Например, такое конкурентное преимущество организации, как оформление патента на новое изобретение в области техники, будет иметь следующие цифры по признакам классификации: 1.2; 2.3; 3.1; 4.3; 5.2; 6.1; 7.1; приглашение в организацию высококвалифицированного уникального специалиста — 1.2; 2.5; 3.1; 4.4; 5.2; 6.2; 7.3; конкурентное преимущество страны в области природных ресурсов — 1.1; 2.1; 3.2; 4.1; 5.5; 6.1; 7.4.

По конкретным товарам, услугам и т.д. по каждому объекту (стране, региону, организации) рекомендуется на основе разработанной автором классификации составить информационно-справочные материалы по конкурентным преимуществам своих объектов по сравнению с конкурентами или ведущими мировыми достижениями. С целью экономии средств составление подобных материалов обязательно следует централизовать (но с участием владельцев или изготовителей объектов); в одиночку, например, организации с этой работой не справиться. Материалы должны иметь гриф «Для служебного пользования» или «Коммерческая тайна».

Предложенная автором классификация конкурентных преимуществ глубже имеющих и охватывает большинство аспектов экономики и менеджмента развития разных объектов, позволяет автоматизировать процесс поиска и изучения конкурентных преимуществ.

Управление конкурентными преимуществами осуществляется по тем же общим функциям управления (менеджмента), что и управление другими объектами. К общим функциям управления относятся следующие: стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, учет и контроль, мотивация, регулирование.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учеб. 6-е изд., перераб и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

Таблица 5.2

## Классификация конкурентных преимуществ объектов

Признак классификации	Вид преимущества	Пример преимущества
1. Отношение к объекту (организации, стране и т. п.)	1.1. Внешние (по отношению к объекту)	Благоприятный климат страны Качественная инфраструктура региона, в которой расположена организация Стабильная политическая система страны Современная информационная сеть страны
	1.2. Внутренние (в объекте)	Принятые обществом ценности организации Модульная автоматизированная технология Квалифицированные кадры организации
2. Сфера возникновения преимуществ	2.1. Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами Экономически выгодное географическое положение страны Умеренно континентальный климат
	2.2. Социально-политические	Устоявшиеся рыночные отношения в стране Стабильность политической ситуации в стране Отлаженная законодательная система в стране Низкий уровень общей преступности в стране
	2.3. Технологические (в том числе информационные)	Высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране Высокий уровень автоматизации производства и управления Низкий уровень износа основных производственных фондов Высокий уровень новых информационных технологий на основе электронизации Высокий удельный вес патентов страны в мировом сообществе Мобильность технологий
	2.4. Культурные	Ценности страны, организации, ориентированные на духовное развитие личности Высокая организационная культура Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба
	2.5. Экономические	Устойчивая и эффективная налоговая система Устойчивая система государственного регулирования экономики Применение в организациях методов моделирования и исследования операций Наличие в организациях отлаженной системы менеджмента Достаточное финансирование НИОКР и образования Приоритет в стратегиях будущих интересов Наличие стратегии обеспечения экономической безопасности страны Качественная кредитно-финансовая система страны Высокая квалификация кадров

Продолжение табл. 5.2

Признак классификации	Вид преимущества	Пример преимущества
3. Содержание фактора преимущества	3.1. Качество товара (услуги)	Известная в мире торговая марка, бренд Высокая надежность объекта Красивый и современный дизайн, комфортность Оптимальная производительность (скорость, мощность и т. п.) Экологичность
	3.2. Цена товара	Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба Высокий уровень унификации Безотходная технология Высокая конкуренция у поставщиков
	3.3. Затраты у потребителя товара	Наличие товаров-заменителей для потребителей товара Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара
	3.4. Качество сервиса потребителей товара	Высокая ремонтпригодность товара Автоматизированная система учета отказов и затрат у потребителя Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара Надежный имидж изготовителя Обоснованные гарантии в сопроводительной документации Наличие станции (предприятия и т. п.) гарантийного обслуживания товара Качественная инфраструктура рынка Качественная упаковка товара
4. Метод или средство получения преимущества	4.1. По наследству (объективно)	Природные ресурсы страны Известный бренд, богатство
	4.2. Обучение	Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики Изобретатели Создание товаров на основе патентов
	4.3. Внедрение новшеств (инновации)	Внедрение патентованной новой технологии Внедрение ноу-хау в области менеджмента Освоение нового рынка Внедрение новой технологии в области рекламы товара
	4.4. Перемещение	Переезд индивидуума в район (город) с развитой инфраструктурой Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми ресурсами

Продолжение табл. 5.2

Признак классификации	Вид преимущества	Пример преимущества
5. Место реализации преимущества	5.1. Рабочее место	Система «канбан» (точно в срок) Научная организация труда Автоматизированное рабочее место конструктора
	5.2. Организация	Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности Высокая конкуренция на входе организации Системы автоматизированного проектирования (САПР)
	5.3. Регион	Качественная производственная инфраструктура региона Экологичность региона Устойчивая кредитно-финансовая система в регионе
	5.4. Отрасль	Высокая конкуренция в отрасли Вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли Наличие отраслевого центра научно-технической информации Наличие отраслевого патентного фонда
	5.5. Страна	Действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны Наличие стратегических (на 15–20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом
	5.6. Мировое сообщество	Высокий уровень унификации и стандартизации разных сфер деятельности Защита прав человека Интеграция и кооперирование Взаимопомощь стран Защита планеты Земля
6. Время (продолжительность) реализации преимущества	6.1. Стратегические факторы преимущества	Применение опережающей базы сравнения при планировании обновления товара на пятилетний период Повышение квалификации кадров Развитие НИОКР Современная система рекламы
	6.2. Тактические факторы преимущества	Эффективная система мотивации труда Соблюдение графика ремонта оборудования Заимствование у конкурентов ноу-хау в области менеджмента
7. Вид получаемого эффекта от реализации преимущества	7.1. Научно-технический	Получение патента Освоение нанотехнологий Освоение новых информационных технологий Освоение ресурсосберегающих технологий

Окончание табл. 5.2

Признак классификации	Вид преимущества	Пример преимущества
	7.2. Экологический	Уменьшение выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов Уменьшение отходов производства Повышение эргономичности производства Улучшение экологичности выпускаемых товаров Автоматизация мониторинга охраны окружающей среды
	7.3. Социальный	Прирост добавленной стоимости (прибыли) на одного работника по сравнению с конкурентами Повышение безопасности труда Улучшение условий труда и отдыха Увеличение продолжительности жизни работников (жителей) Повышение уровня образованности работников
	7.4. Экономический	Прирост объема продаж Прирост удельной прибыли Сокращение срока окупаемости инвестиций и др.

На стадии стратегического маркетинга изучаются потребности, ценности, рынки, потенциальные товары и разрабатываются нормативы, обеспечивающие удержание имеющегося конкурентного преимущества либо формирование нового преимущества.

Функция планирования включает разработку конкретных программ и стратегических планов удовлетворения потребностей потребителей (выпуска товаров) с использованием конкурентных преимуществ, обоснованных на стадии стратегического маркетинга (менеджмента). Для организации системами более высокого уровня являются отрасль, регион, страна, конкурентоспособность которых для нее выступает решающим фактором. Поэтому вкратце рассмотрим конкурентные преимущества этих объектов, а также организации.

### Персонал

В работе персонал будем подразделять на три категории: рабочий, специалист, менеджер.

Проявление конкурентных преимуществ определяется внешними или внутренними

условиями. Специалист, работающий в конкурентоспособной среде, будет и сам стремиться быть конкурентоспособным. Однако то, в какой мере он будет конкурентоспособным в соответствующей среде, определяется ценностями самого специалиста. Как правило, внешние условия являются решающими в достижении конкурентоспособности. В соответствии с такими законами организации, как закон наименьших и закон пропорциональности, специалист с наименьшей конкурентоспособностью будет подтягиваться (стремиться) к специалистам с наивысшей конкурентоспособностью.

Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества персонала по своей природе можно условно подразделять на наследственные и приобретенные.

*К наследственным конкурентным преимуществам персонала относятся:*

- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду деятельности);
- темперамент (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик);
- физические данные.

К приобретенным конкурентным преимуществам персонала относятся:

- деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения);
- интеллигентность и культура;
- целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива);
- характер (отношение к труду, к другим, к себе, к вещам);
- умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость;
- общительность, коммуникабельность;
- организованность;
- возраст и др.

Отнесение конкурентных преимуществ персонала к наследственным или приобретенным в какой-то мере условно. Например, способность к данному виду деятельности развивается по мере накопления опыта в данной сфере. Остальные аспекты способности — одаренность, талант, гениальность — в большей мере являются наследственными. Физические данные человека среднестатистически определяются наследственными факторами. Индивидуум тренировкой может улучшить свои наследственные параметры.

Приведенный перечень конкурентных преимуществ персонала является ориентировочным, в конкретном коллективе он, конечно, будет уточняться. Перечень можно назвать типовым для всех категорий работников. Преимущества конкретной категории работников должны быть согласованы (состыкованы) с миссией и стратегией социально-экономической системы, в которой трудится работник.

### Товары и услуги

Принципиально системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг отличаются друг от друга незначительно. Эти отличия будут устанавливаться в каждом конкретном случае. Поэтому в учебнике используется единый термин «товар».

Конкурентоспособность товара определяется четырьмя статичными интеграль-

ными показателями первого уровня (на нулевом уровне — конкурентоспособность): качеством товара; его ценой; затратами на эксплуатацию (применение, использование) товара за его жизненный цикл; качеством сервиса потребителей товара, а также динамичными факторами (см. рис. 5.2).

Значения перечисленных четырех статичных интегральных показателей конкурентоспособности товара зависят от силы влияния внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества товара.

В табл. 5.3 приведены перечень основных *внешних факторов конкурентных преимуществ товара* и направленность их влияния. Для оценки влияния каждого фактора конкурентного преимущества товара требуется выполнить очень большой объем работ, методика выполнения большинства из них излагается в данной работе. Объективно эти факторы определяются внешней средой системы.

В табл. 5.4 приведены перечень основных *внутренних факторов конкурентных преимуществ товара* и направленность их влияния на конкурентоспособность. Силу воздействия на конкурентоспособность товара перечисленных внутренних факторов конкурентного преимущества можно измерить на основе подходов, изложенных в предыдущих темах.

### Организация

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации. В данной работе приведены типовые конкурентные преимущества, характерные для гипотетической организации. Конкретная российская организация может иметь лишь несколько из перечисленных конкурентных преимуществ.

В табл. 5.5 приведен перечень внешних факторов конкурентных преимуществ организации.



Таблица 5.3

**Перечень внешних факторов конкурентных преимуществ товара  
и направленность их влияния на конкурентоспособность**

<b>Внешний фактор конкурентного преимущества товара, определяемый внешней средой системы</b>	<b>Направленность влияния фактора на конкурентоспособность товара</b>
Уровень конкурентоспособности страны	С повышением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара
Уровень конкурентоспособности отрасли	То же
Уровень конкурентоспособности региона	То же
Уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар	То же
Сила конкуренции на выходе системы	Увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара
Сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов	То же
Сила конкуренции среди товаров-заменителей	То же
Появление новых потребностей	Снижает конкурентоспособность выпускаемого товара
Уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой	Повышение уровня организации повышает конкурентоспособность товара
Активность контактных аудиторий (общественных организаций, общества потребителей, средств массовой информации и т. д.)	С повышением активности контактных аудиторий конкурентоспособность товара повышается

Внутренние конкурентные преимущества организации достигаются и реализуются персоналом, среди которого особую роль играют руководители.

Внутренние конкурентные преимущества организации можно разделить на пять групп:

- 1) структурные, образуемые при проектировании организации;
- 2) ресурсные, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 3) технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;

- 4) управленческие;
- 5) рыночные.

Перечисленные конкурентные преимущества интегрируются в показатели эффективности функционирования организации.

В табл. 5.6 приведен перечень внутренних факторов конкурентных преимуществ организации.

Перечисленные в табл. 5.5 и 5.6 внешние и внутренние факторы конкурентных преимуществ организации являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретного предприятия количество конкурентных преимуществ может быть любым.

Таблица 5.4

**Перечень внутренних факторов конкурентных преимуществ товара  
и направленность их влияния на конкурентоспособность**

Внутренний фактор конкурентного преимущества товара, определяемый системой	Направленность влияния фактора на конкурентоспособность товара
Патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара	С повышением патентоспособности товара повышается его конкурентоспособность
Рациональность организационной и производственной структур системы	Структура системы должна отвечать принципам рационализации производственных структур и процессов. Тогда она будет способствовать повышению конкурентоспособности товара
Конкурентоспособность персонала системы	Повышение конкурентоспособности персонала повышает конкурентоспособность товара
Прогрессивность информационных технологий	С увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара
Прогрессивность технологических процессов и оборудования	С увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара
Научный уровень системы управления (менеджмента)	С увеличением количества применяемых научных подходов, принципов и современных методов управления повышается конкурентоспособность товара
Обоснованность миссии системы	Миссия системы должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы и ее товаров

Таблица 5.5

**Перечень внешних факторов конкурентных преимуществ организации**

Внешний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России
Уровень конкурентоспособности страны	Открыть организацию в стране с высоким уровнем конкурентоспособности либо повышать конкурентоспособность своей страны
Уровень конкурентоспособности отрасли	Принять меры по повышению конкурентоспособности отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль
Уровень конкурентоспособности региона	Принять меры по повышению конкурентоспособности региона либо уйти из него в другой, более конкурентоспособный регион
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах	Переработать законодательную базу и НМД по малому и среднему бизнесу, ориентирував ее на эффективное и законопослушное ведение бизнеса
Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов	Переработать законодательную базу функционирования экономики как систему кодексов и прав (конкурентное, антимонопольное, административное, трудовое и др.)

Продолжение табл. 5.5

Внешний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России
Открытость общества и рынков	Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции
Научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т.д., применимость инструментов конкурентоспособной экономики	Применение рассмотренных в темах 1–5 экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации в статике и динамике, 20 научных подходов к управлению и специфических принципов управления различными объектами, методов управления на всех уровнях иерархии. Если руководитель не владеет научными методами, едва ли ими будет владеть исполнитель
Национальная система стандартизации и сертификации	Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой
Государственная поддержка развития человека	Увеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу
Государственная поддержка науки и инновационной деятельности	Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку
Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	Создание единых национальных информационных центров по сферам или отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники
Уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества	Вступление России в международные организации и развитие по международным законам
Налоговые ставки в стране и регионах	Пересмотреть налоговую систему, по возможности состыковать и унифицировать ставки
Процентные ставки в стране и регионах	Пересмотреть систему процентных ставок на всех уровнях управления и направлениях инвестирования
Наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Увеличить удельный вес добываемых из недр земли ресурсов и их переработку в стране, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50%. Отладить государственный контроль за расходованием ресурсов
Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат. Образование следует ориентировать на конкурентоспособность

Окончание табл. 5.5

Внешний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России
Климатические условия и географическое положение страны или региона	Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимущества в этой сфере
Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране	Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения, создавать конкурентную среду в стране

Таблица 5.6

### Перечень внутренних факторов конкурентных преимуществ организации

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
<i>Структурные:</i>	
производственная структура организации	Проектировать организации на основе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем
миссия организации	Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку, бренд и т. д.
организационная структура организации	Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)
специализация и концентрация производства	Осуществлять проектирование организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования
уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства	Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т. д.
учет и регулирование производственных процессов	Включить в структуру организации средства автоматизации, учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, прямооточности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов
персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала
информационная и нормативно-методическая база управления	При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы

Продолжение табл. 5.6

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
сила конкуренции на выходе и входе системы	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров и т. д. анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков
<i>Ресурсные:</i>	
поставщики	Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших
доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам	Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к качественному и дешевому сырью
учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации	Стимулировать проведение подобного анализа, так как в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества
функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства	Стимулировать проведение подобного сложного, но эффективного анализа
оптимизация эффективности использования ресурсов	Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции — экономия ресурсов и повышение качества жизни
<i>Технические:</i>	
патентованный товар	Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов, обеспечить их диффузию
патентованная технология	То же
оборудование	Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст
качество изготовления товаров	Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества
<i>Управленческие:</i>	
менеджеры	Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров
анализ выполнения законов организации	По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов
организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»	Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов

Продолжение табл. 5.6

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации	Разработать и внедрить систему
функционирование системы управления качеством в организации	Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления (см. тему 4)
проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем	Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО 9000: 2000, научным подходам и принципам управления качеством (см. тему 10). Удержание этого преимущества возможно при достижении высокой конкурентоспособности выпускаемой продукции
<i>Рыночные:</i>	
доступ к рынку ресурсов, необходимых организации	Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры
доступ к рынку новых технологий	То же
лидирующее положение на рынке товаров	Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации
эксклюзивность товара организации	Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что в свою очередь обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями
эксклюзивность каналов распределения	Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта
эксклюзивность рекламы товаров организации	Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее
эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания	Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов и менеджеров организации и, конечно, необходимыми средствами
прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры	Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие закона спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов

Окончание табл. 5.6

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
<i>Эффективность функционирования организации:</i>	
показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж)	Экономические показатели определяют качество функционирования организации по всем аспектам и направлениям. Поэтому для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления
интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала)	Уровни доходности, интенсивности использования капитала и финансовой устойчивости функционирования организации определяются индивидуально
финансовая устойчивость функционирования организации	Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будут доходность и себестоимость товаров, но выше качество товаров
доля экспорта наукоемких товаров	Конкуренция является также фактором повышения эффективности использования всех ресурсов

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. В принципе чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

### Отрасль

Отличия преимуществ отрасли, региона и страны зависят от многих факторов. Конкурентные преимущества отрасли во многом схожи с конкурентными преимуществами организации, входящей в данную отрасль.

Так, к *внешним конкурентным преимуществам отрасли* относятся:

- высокий уровень конкурентоспособности страны;
- активная государственная поддержка малого и среднего бизнеса;

- качественное правовое регулирование функционирования экономики страны;
- открытость общества и рынков;
- высокий научный уровень управления экономикой страны;
- гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной системой;
- соответствующая государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- высокое качество информационного обеспечения управления страной;
- высокий уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- дифференцированные налоговые ставки в стране;
- низкие процентные ставки в стране;
- наличие доступных и дешевых ресурсов;
- качественная система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- хорошие климатические условия и географическое положение страны;
- высокий уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране и др.

К внутренним конкурентным преимуществам отрасли мы относим:

- высокую потребность в товаре отрасли;
- оптимальный уровень концентрации, специализации и кооперирования в отрасли;
- оптимальный уровень унификации и стандартизации продукции отрасли;
- высокий удельный вес конкурентоспособного персонала в отрасли;
- качественную информационную и нормативно-методическую базу управления в отрасли;
- конкурентоспособных поставщиков;
- наличие доступа к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;
- выполнение работ по оптимизации эффективности использования ресурсов;
- высокий уровень радикальных новшеств (патентованные товары, технологии, информационные системы и т. д.);
- конкурентоспособных менеджеров;
- функционирование в организациях отрасли системы обеспечения конкурентоспособности;
- проведение сертификации продукции и систем;
- эксклюзивность товара отрасли;
- высокую эффективность организации отрасли;
- высокую долю экспорта наукоемких товаров;
- высокий удельный вес конкурентоспособных организаций и товаров отрасли и др.

### Регион

В данной работе к разновидностям региональных образований относятся: республика, край, область, город. От обоснованности структуры и качества функционирования отдельных отраслей инфраструктуры региона зависят стабильность, эффективность и конкурентоспособность находящихся в регионе организаций, предприятий, фирм, компаний, учреждений и др.

**Конкурентные преимущества региона** определяются следующими группами факторов:

- 1) конкурентоспособностью страны, в которую входит регион;
- 2) природно-климатическими, географическими, экологическими и социально-экономическими параметрами региона;
- 3) предпринимательской и инновационной активностью в регионе;
- 4) уровнем соответствия (отставания или опережения) параметров инфраструктуры региона международным и федеральным нормативам;
- 5) уровнем международной интеграции и кооперирования региона и др.

На основе перечисленных групп факторов каждый регион (или третья сторона) может сформулировать свои конкурентные преимущества и рекламировать их в средствах массовой информации для привлечения инвестиций.

### Страна

**Конкурентными преимуществами страны** могут быть:

- 1) значительные расходы из госбюджета на НИОКР (например, в США в 2000 г. — 3,5% ВВП, в России — 0,4%);
- 2) значительные вложения в развитие человека (на образование, здравоохранение, социальные нужды);
- 3) стабильность политической и правовой системы страны;
- 4) доля ВВП на душу населения;
- 5) высокая продолжительность жизни;
- 6) высокая эффективность использования ресурсов;
- 7) оптимальный уровень экспорта;
- 8) низкая инфляция;
- 9) наличие природных ресурсов и благоприятный климат, выгодное географическое положение страны;
- 10) значительная доля конкурентоспособных фирм;
- 11) конкурентоспособность трудовых ресурсов;



- 12) гибкость финансовой системы;
- 13) динамичность внутреннего рынка;
- 14) отсутствие сверхнормативной государственной задолженности;
- 15) высокий уровень образования населения страны;
- 16) сильная конкуренция во всех сферах деятельности на основе знаний;
- 17) открытость страны, высокий уровень международной интеграции и кооперирования;
- 18) высокое качество инфраструктуры рынков и регионов (субъектов Федерации);
- 19) низкие налоговые и таможенные ставки;
- 20) высокая культура бизнеса в стране и др.

### Оценка потенциала и качества системы управления организацией

Конкурентные преимущества организации проявляются в потенциале организации, сохраняются и преумножаются путем повышения качества управления, реализуются в новшествах и инновациях. Поэтому рассмотрим эти вопросы.

*Потенциал организации* — это суммарная стоимость ее основного, оборотного и человеческого капитала, патентного фонда и ноу-хау, информационных технологий,

брендов и других ценностей и конкурентных преимуществ организации в сферах науки, техники, технологии и управления, обеспечивающих ей конкурентоспособность. Методика комплексной оценки потенциала организации отсутствует. В литературе можно найти методики оценки отдельных компонентов потенциала. Главная задача руководства организации заключается в удержании и наращивании перечисленных ценностей и конкурентных преимуществ.

*Качество системы управления организацией* — комплексный показатель, определяющий возможность достижения и наращивания конкурентных преимуществ организации. В свою очередь качество системы управления определяется множеством факторов, основные из которых приведены на рис. 5.4. Направленность действия перечисленных факторов очевидна. Например, с повышением удельного веса управленческого персонала и специалистов организации, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности, будет повышаться качество системы управления организацией. На практике затруднения могут вызвать два обстоятельства:

- 1) выбор норматива или оптимального значения фактора;
- 2) установление весомости каждого фактора в совокупности факторов.



Рис. 5.4. Факторы, определяющие качество системы управления организацией

Каждый руководитель организации, думающий о себе, гармоничном развитии персонала и организации, обществе, хотел бы иметь персонал высокой квалификации и при этом стабильный (для этого необходимо хорошо оплачивать труд персонала и решать его социальные проблемы), в этом случае качество управленческого решения будет высоким, а стратегии организации, процесс в системе и ее выход — конкурентоспособными.

Однако конкретные значения перечисленных факторов определяются конкретными ситуациями, миссией и целями организации. Поэтому в данной работе не приведены рекомендации по установлению нормативов факторов качества системы управления организацией. Можем только с полной уверенностью утверждать: если руководитель намерен повышать качество управления, то он должен стимулировать (принуждать, побуждать или убеждать) каждого управленческого работника и специалиста организации глубоко изучать литературу по научному управлению. Согласны, что трудно учиться, много нового (если не все), много понятий, принципов, схем, формул и т. д. Однако без досконального изучения высшей математики, физики, химии, механики, сопромата и других наук невозможно было бы создать что-то новое. Вместе с тем разве перечисленные науки проще конкурентоспособного управления организацией? Нет, не проще. Тогда в чем дело? Надо засучить рукава и взяться за повышение качества управления и решения всех насущных проблем экономики организации. Задача учебника — помочь вам в этом.

*Весомость факторов качества системы управления организацией* предлагается следующей:

1) удельный вес управленческого персонала и специалистов организации, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности, — 0,30;

2) количество и глубина применяемых к управлению научных подходов, принципов, современных методов — 0,25;

3) средняя образованность всего персонала организации — 0,20;

4) текучесть управленческого персонала — 0,15;

5) уровень автоматизации управления организацией — 0,10.

Для лучшего понимания алгоритма определения уровня качества системы управления организацией приведем пример его расчета на условных цифрах (табл. 5.7).

Уровень качества системы управления организацией (К<sub>упр</sub>) определяем по формуле:

$$K_{\text{упр}} = \sum_1^5 \alpha_i \frac{\Pi_{\text{ф}_i}}{\Pi_{\text{н}_i}}, \quad (5.2)$$

где  $\alpha_i$  — весомость фактора качества системы управления,  $\sum \alpha_i = 1,0$ ;  $\Pi_{\text{ф}_i}$  — фактическое значение  $i$ -го фактора качества;  $\Pi_{\text{н}_i}$  — нормативное значение  $i$ -го фактора качества.

Подставив из табл. 5.7 в формулу (5.2) исходные данные, получим:

$$K_{\text{упр}} = 0,30 \cdot \frac{0,06}{0,10} + 0,25 \cdot \frac{7}{20} + 0,20 \cdot \frac{12}{15} + 0,15 \cdot \frac{12}{21} + 0,10 \cdot \frac{0,65}{0,80} = 0,60.$$

При расчете влияния на качество текучести управленческого персонала нормативное значение фактора поделено на фактическое, так как с увеличением текучести (после создания стабильного коллектива) качество управления в принципе снижается.

Расчет уровня качества системы управления организацией показал, что он значительно (на 40%) ниже норматива. Все факторы качества надо улучшать. Но особое внимание обращает на себя низкое качество управленческого решения, принимаемого на основе поверхностного изучения только нескольких научных подходов к управлению.

Предложенная автором методика оценки и качества управления организацией отвечает требованиям системности и комплекс-

Таблица 5.7

## Исходные данные для расчета уровня качества системы управления организацией

Факторы качества системы управления	Весомость фактора ( $\alpha_i$ )	Значения факторов	
		нормативное	фактическое
Удельный вес управленческого персонала и специалистов организации, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности	0,30	0,10	0,06
Количество и глубина применяемых к управлению инструментов конкурентоспособной экономики	0,25	20	7
Средняя образованность всего персонала организации	0,20	15	12
Текучесть управленческого персонала организации	0,15	12	21
Уровень автоматизации управления организацией, доли единицы	0,10	0,80	0,65

ности. Поэтому надеемся на ее широкое внедрение.

Результаты оценки качества управления организацией используются при разработке комплексной программы (слово «целевой» исключено, так как программа не может быть бесцельной), ее реструктуризации или реформирования, перехода организации на антикризисное управление, стратегии повышения конкурентоспособности организации.

### Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства

На уровне фирмы организационно-техническое развитие производства осуществляется на основе реализации инвестиционных и инновационных проектов по совершенствованию технологии, организации производства, труда и управления. Результаты научно-технического прогресса и инновационной политики выражаются в *организационно-техническом уровне производства (ОТУП)*, который характеризуется результативностью инновационной политики и степенью соответствия уровня технологии и ор-

ганизации процессов требованиям входа системы. Если качество входа — комплексуемых изделий, сырья, материалов, проектно-конструкторской документации, информации и других компонентов — отвечает требованиям конкурентоспособности, то и качество процесса переработки входа в выход системы должно быть высоким. Если качество входа оценивается на «отлично», т. е. отвечает требованиям конкурентоспособности, а качество процесса — на «удовлетворительно», то и на «выходе» будет «удовлетворительно».

Показатели ОТУП (рис. 5.5) целесообразно подразделять на комплексные (0-й уровень дерева показателей), обобщающие (1-й уровень) и частные показатели (2-й уровень).

По *комплексному показателю* судят об эффективности работы коллектива в ориентации на будущее, на стратегические цели. Если стратегические цели будут отвечать имиджу, организационно-технической политике фирмы, то и тактические цели тем более будут отвечать требованиям входа системы, требованиям конкретного рынка. Комплексный показатель ОТУП рекомендуется определять по одной из формул:

$$K_{\text{ОТУП}} = a_1 K_{\text{ты}} + a_2 K_{\text{оу}}; \quad (5.3)$$

$$K_{\text{ОТУП}} = a_0 + a_3 K_{\text{ты}} + a_4 K_{\text{оу}}; \quad (5.4)$$

$$K_{\text{ОТУП}} = a_5 K_{\text{ты}}^{a_6} K_{\text{оу}}^{a_7}, \quad (5.5)$$

где  $K_{\text{ты}}$  — обобщающий показатель технического уровня производства, доли единицы;  $K_{\text{оу}}$  — обобщающий показатель организационного уровня производства, доли единицы;  $a_0$  и  $a_5$  — свободные члены уравнений регрессии;  $a_1$  и  $a_2$  — коэффициенты весовости соответствующих обобщающих показателей ОТУП;  $a_1 + a_2 = 1,0$ , их конкретные значения определяются методом факторного анализа или экспертным путем ( $a_1$  рекомендуется принимать в пределах от 0,5 до 0,7, с повышением уровня автоматизации значение повышается,  $a_2$  — соответственно равно 0,3–0,5);  $a_3$  и  $a_4$  — коэффициенты регрессии уравнения по линейной форме связи факторов;  $a_6$  и  $a_7$  — то же по степенной форме.

Показатели по формуле (5.3) определяются экспертным путем, а по (5.4) и (5.5) — с применением метода корреляционно-регрессионного анализа. *Технический уровень производства* ( $K_{\text{ты}}$ ) характеризует ступень развития средств производства и прогрессивность технологии. *Организационный уровень производства* ( $K_{\text{оу}}$ ) — уровень развития организации производства, труда и управления, уровень организованности процессов. Обобщающие показатели технического и организационного уровня производства определяются как функции от частных показателей:

$$K_{\text{ты}} = f_1(X_1, X_2, \dots, X_n); \quad (5.6)$$

$$K_{\text{оу}} = f_2(X'_1, X'_2, \dots, X'_n), \quad (5.7)$$

где  $f_1, f_2$  — функции-зависимости между обобщающими показателями и факторами;  $X_1, X_2, \dots, X_n$  — частные показатели, влияющие на  $K_{\text{ты}}$ ;  $X'_1, X'_2, \dots, X'_n$  — частные показатели, влияющие на  $K_{\text{оу}}$ .

Частные показатели ОТУП рекомендуется определять по одной из формул:

$$X_i = \frac{\Pi_{\text{ф}}^i}{\Pi_{\text{н}}^i}; \quad (5.8)$$

$$X_i = \frac{\Pi_{\text{н}}^i}{\Pi_{\text{ф}}^i}, \quad (5.9)$$

где  $\Pi_{\text{ф}}^i$  — фактическое значение  $i$ -го фактора, влияющего на обобщающий показатель ОТУП;  $\Pi_{\text{н}}^i$  — то же, нормативное или плановое.

Формулу (5.8) рекомендуется использовать в том случае, когда превышение фактического значения фактора над нормативным положительно влияет на ОТУП. Например, уровень механизации и автоматизации производства, уровень прогрессивности технологических процессов, коэффициент пропорциональности частичных процессов по мощности повышают ОТУП и т. д. Формулой (5.9) целесообразно пользоваться в противном случае, т. е. когда превышение фактического значения фактора над нормативным отрицательно влияет на ОТУП. Например, рост среднего возраста технологического оборудования фирмы, технологий, коэффициента частоты травматизма, показателя текучести кадров снижает ОТУП.

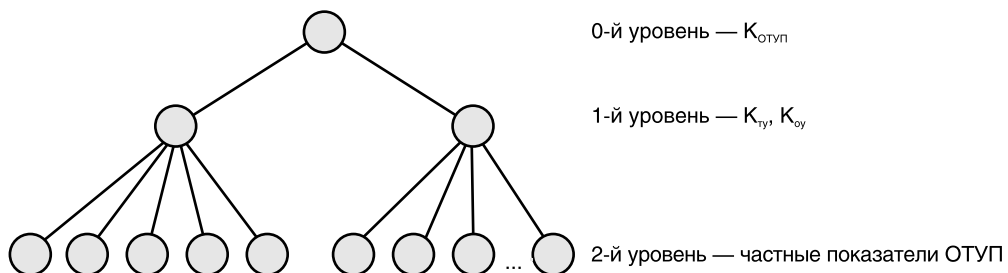


Рис. 5.5. Дерево показателей ОТУП

К факторам, определяющим технический уровень производства, относятся:

- уровень механизации и автоматизации производства (отношение численности основных и вспомогательных рабочих, осуществляющих наблюдение за автоматами и работающих при помощи машин, к общей численности основных и вспомогательных рабочих);
- уровень прогрессивности технологических процессов (отношение числа прогрессивных процессов к их общему числу в соответствии с официальными методиками);
- средний возраст технологических процессов;
- средний возраст технологического оборудования;
- фондовооруженность труда работников фирмы (отношение стоимости активной части основных производственных фондов к численности всех работников фирмы).

К факторам, определяющим организационный уровень производства относятся:

- уровень специализации производства (отношение, например, стоимости годового объема профильной продукции к общему объему продукции, произведенной за тот же период);
- уровень кооперирования производства (отношение годового объема комплектующих изделий к общему объему продукции, произведенной за тот же период);
- коэффициент сменности работы технологического оборудования;
- укомплектованность штатного расписания фирмы;
- удельный вес основных производственных рабочих в численности работников фирмы;
- показатель текучести кадров за год;
- потери рабочего времени;
- коэффициент (показатель) частоты травматизма (по статистической отчетности);
- коэффициент (показатель) пропорциональности частичных производственных процессов по мощности;

- коэффициент непрерывности производственных процессов;
- коэффициент параллельности производственных процессов;
- коэффициент прямоочности производственных процессов;
- коэффициент ритмичности производственных процессов и др.

Тактическое управление перечисленными факторами ОТУП позволит найти резервы его повышения. Для осуществления стратегического управления факторами ОТУП необходимо прогнозировать их изменение в будущем. Полученные значения частных, обобщающих и комплексного показателей ОТУП используются для анализа их прогрессивности, нахождения узких мест для стратегического прогнозирования и повышения уровня ОТУП.

### **Формирование портфелей новшеств и инноваций**

На основе результатов анализа конкурентоспособности товаров, финансового, технического, социального, организационного состояния организации, ее конкурентных преимуществ формируется политика функционирования и комплексного развития организации. *Политика организации* — генеральная линия, система стратегических мер, проводимая руководством организации в какой-либо области деятельности (технической, экономической, социальной, внешнеэкономической и т. д.). Вопросы формирования политики организации рассматриваются в курсе «Стратегический менеджмент». Стержнем любой политики является внедрение новшеств, т. е. инновации.

Целью инновационной деятельности, особенно инновационного предпринимательства, является получение результата путем осуществления инноваций. Для определения сферы инновационной деятельности введем следующие обозначения, характеризующие основные стратегии (цели) организации:

К — повышение качества выпускаемого товара. Стратегия ведет к увеличению прибыли организации, но со значительным риском;

Ц — снижение цены товара при сохранении неизменности остальных стратегий. Эта стратегия направлена на прочное внедрение на рынок, реализацию изготовленного товара и освоенных технологий. Стратегия ведет, как правило, к уменьшению фактической прибыли организации;

С — снижение себестоимости выпускаемого товара за счет освоения новых технологий, новых методов организации произ-

водства и труда, менеджмента. Стратегия ведет, как правило, к увеличению прибыли организации;

V — увеличение программы производства товара (объема продаж) для того же рынка без изменения остальных стратегий. Стратегия ведет к увеличению прибыли за счет использования эффекта масштаба;

P — освоение нового рынка сбыта, повышение качества сервиса потребителей старого или нового товара, интенсификация рекламы и др. Стратегия ведет, как правило, к увеличению прибыли организации.

Таблица 5.8

**Виды инноваций, необходимых для реализации стратегий  
повышения конкурентоспособности товара**

Основные виды инноваций, необходимых для реализации стратегии	Основные стратегии				
	К	Ц	С	V	P
1. Создание совершенно нового товара на основе изобретений	+		+		+
2. Совершенствование выпускаемого товара на основе ноу-хау	+				
3. Внедрение новой технологии на основе изобретений			+		
4. Совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау			+		
5. Совершенствование организации производства на основе ноу-хау			+		
6. Совершенствование организации труда на основе ноу-хау			+		
7. Формирование или совершенствование системы менеджмента	+	+	+	+	+
8. Улучшение качества входа организации (сырья, материалов, комплектующих и т. д.)	+				
9. Совершенствование взаимодействия с внешней средой организации	+		+		
10. Совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, системы стимулирования продвижения товара на рынок)					+
11. Повышение качества сервиса потребителя товара				+	
12. Расширение существующего рынка товаров организации		+			+
13. Освоение нового рынка					+

*Примечание.* Знак «+» означает необходимость осуществления инновации для реализации соответствующей стратегии организации.

Таблица 5.9

## Основные типы воспроизводства товаров

Сочетание стратегий организации	Тип воспроизводства товаров
1. $K_1C_1V_1P_1$	Простое воспроизводство (без инноваций)
2. $K_2C_1V_1P_1$	Простое воспроизводство товара повышенного качества
3. $K_1C_2V_1P_1$	Простое воспроизводство товара по сниженной цене для его реализации
4. $K_1C_1C_2V_1P_1$	Простое воспроизводство товара по ресурсосберегающей технологии
5. $K_2C_1C_2V_2P_2$	Расширенное воспроизводство нового товара для старых и новых рынков
6. $K_1C_2C_2V_2P_1$	Расширенное воспроизводство старого товара, изготовленного по ресурсосберегающей технологии
7. $K_1C_1C_1V_1P_2$	Простое воспроизводство старого товара для старых и новых рынков
.....	
N. $K_2C_2C_2V_2P_2$	Расширенное воспроизводство новых товаров по новой технологии для старых и новых рынков (самый сложный тип воспроизводства)

Для осуществления перечисленных стратегий организации необходимы инновации. В табл. 5.8 перечислены основные виды инноваций, необходимых для реализации стратегий организации.

В зависимости от стратегий или целей организации возможны различные их сочетания. Введем дополнительные (к табл. 5.8) обозначения:

1 — индекс, характеризующий неизменность стратегии (старый вариант);

2 — индекс, характеризующий обновление стратегии (новый вариант). Например, повышение качества, снижение удельной цены, снижение себестоимости, рост объема продаж, расширение существующего или освоение нового рынка.

Принимаем, что при сохранении качества товара эксплуатационные затраты потребителя не изменяются; при повышении качества затраты потребителя снижаются (более высокими темпами, чем растут затраты изготовителя); ввод нового товара на основе изобретений ведет к повышению качества и снижению себестоимости товара.

На основе установленного в табл. 5.8 влияния инноваций на стратегии организации и дополнительно принятых условий можно сформулировать наиболее характерные типы воспроизводства товаров организации (табл. 5.9).

На основе работы, выполненной по рекомендациям, изложенным в данной теме, формируются портфели новшеств и инноваций организации. Портфель инноваций представляет собой комплексно обобщенный перечень новшеств покупных и собственной разработки, подлежащих внедрению (введению) в организации. Портфель новшеств представляет собой перечень разработанных организацией новшеств, подлежащих продаже. Примерное укрупненное содержание портфелей новшеств и инноваций приведено в табл. 5.10 и 5.11.

Таким образом, на основе научных подходов и методов стратегического маркетинга были разработаны нормативы конкурентоспособности товаров, портфели новшеств инноваций и организации. На стадии НИОКР исследуется возможность реализа-

Таблица 5.10

**Портфель новшеств организации, подлежащих разработке, накоплению у себя или продаже (форма)**

Шифр задания	Наименование и вид новшеств	Идея новшества	Уровень новизны	Разработчик (подразделение, исполнитель)	Сроки внедрения		Затраты на внедрение		Ожидаемый эффект от продажи	
					в натуральной форме	начало	окончание	в натуральной форме	тыс. руб.	в натуральной форме

Таблица 5.11

**Портфель инноваций, подлежащих реализации в организации (форма)**

Шифр задания	Наименование и вид новшеств	Цель инновации	Место инновации	Сроки внедрения		Затраты на внедрение		Ожидаемый эффект от внедрения	
				начало	окончание	в натуральной форме	тыс. руб.	в натуральной форме	тыс. руб.

ции в производстве нормативов конкурентоспособности инноваций и новшеств.

### Выводы

1. Управление конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью объектов следует строить на основе эксклюзивных ценностей объектов. Ценность — это нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем. Ценности можно классифицировать по 13 признакам.

2. Автором разработана новая теория управления конкурентными преимуществами объектов на основе их эксклюзивных ценностей. Классификацию конкурентных преимуществ объектов рекомендуется осуществлять по 7 признакам: отношение к

системе, сфера возникновения, содержание, метод получения, место реализации, время, вид получаемого эффекта.

3. Для повышения точности стратегических управленческих решений рекомендуется функции подразделять на всеобщие общие и специфические, выполняемые на всех стадиях жизненного цикла объектов. К всеобщим функциям, выполняемым по всем общим функциям управления (стратегический маркетинг, планирование, организация процессов и т.д.), рекомендуется относить организацию работ по разработке управленческого решения по каждой общей функции управления, анализ и синтез проблемы по данной общей функции, прогнозирование параметров объекта, оптимизацию и оценку решения, оформление управленческого решения по данной общей функции.



## 6. Анализ, прогнозирование и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности объектов

### Методы анализа

Классификация основных методов и приемов анализа и область их применения приведены в табл. 6.1. Рассмотрим сущность методов анализа.

Метод сравнения позволяет оценить работу фирмы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы. К основным видам сравнения, применяемым при анализе, относятся:

- отчетные показатели с плановыми показателями;
- плановые показатели с показателями предшествующего периода;
- отчетные показатели с показателями предшествующего периода;
- показатели работы за каждый день;
- сравнения со среднеотраслевыми данными;
- показатели качества продукции данного предприятия с показателями аналогичных предприятий-конкурентов и др.

Метод сравнения требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте, качестве, сезон-

Таблица 6.1

Классификация основных методов анализа и область их применения

Метод анализа	Направление анализа							
	выполнение плана производства и реализации	уровень качества товара	обеспеченность ресурсами	использование ресурсов	организационно-технический уровень	уровень социального развития коллектива	охрана окружающей среды	уровень нормативно-методического обеспечения
Сравнения	о	о	о	о	о	о	о	о
Индексный	о	в	—	в	в	в	—	—
Балансовый	в	в	о	о	—	—	—	—
Цепных подстановок	в	—	—	—	—	—	—	—
Элиминирования	в	—	—	в	в	—	—	—
Графический	в	—	в	в	в	в	в	в
Функционально-стоимостный анализ	—	о	—	о	в	—	—	—
Факторный анализ	в	в	в	о	в	в	в	в
Экономико-математические методы	о	в	в	о	в	—	—	—

Примечание: о — основной метод, в — вспомогательный метод (прием).

ных особенностей и территориальных различий, географических условий и т. д.).

*Индексный метод* применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, определения динамики явлений и процессов. Индексный метод позволяет провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель должен быть представлен как их произведение.

*Балансовый метод* предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

*Метод цепных подстановок* заключается в получении ряда скорректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов (сомножителей) фактическими. Сравнение значений двух стоящих рядом показателей в цепи подстановок позволяет исчислить влияние на обобщающий показатель того фактора, базисное значение которого заменяется на фактическое.

*Метод элиминирования* позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности при исключении действия других факторов.

*Графический метод* является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей, и оформления результатов анализа. Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-

плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и др.).

*Функционально-стоимостный анализ* (ФСА) — это метод системного исследования, применяемого по назначению объекта (изделия, процесса, структуры), с целью повышения его полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта. Особенность проведения ФСА заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо необходимости функций существующего объекта.

*Экономико-математические методы* (ЭММ) применяются для анализа и выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях. Примерный перечень задач экономического анализа, для решения которых могут быть использованы ЭММ, включает:

- оценку разработанного с помощью ЭММ плана производства продукции;
- оптимизацию производственной программы, распределения ее по цехам, оборудованию и количеству продукции (работ);
- оптимизацию распределения хозяйственных ресурсов, раскрытия материала, определения напряженности норм;
- оптимизацию уровня унификации составных частей изделия и средств технологического оснащения;
- установление оптимальных размеров предприятия, цеха, участка и т. п.;
- определение оптимального ассортимента изделий;
- определение наиболее рациональных маршрутов внутризаводского транспорта, размещение складов;
- определение границ целесообразности проведения капитального ремонта, рациональных сроков эксплуатации оборудования и замену его новым;
- установление и сравнительный анализ экономической эффективности использова-

Таблица 6.2

## Классификация основных приемов анализа и область их применения

Прием анализа	Направление анализа							
	выполнение плана производства и реализации	уровень качества товара	обеспеченность ресурсами	использование ресурсов	организационно-технический уровень	уровень социального развития коллектива	охрана окружающей среды	уровень нормативно-методического обеспечения
Сводки и группировки	в	в	в	в	в	в	в	в
Абсолютных и относительных величин	в	в	в	в	в	в	в	в
Средних величин	в	в	в	в	в	в	в	в
Динамических рядов	в	в	в	в	в	в	в	в
Сплошных и выборочных наблюдений	—	в	в	в	в	в	в	—
Детализации и обобщения	в	в	в	в	в	в	в	в

Примечание: в — вспомогательный метод (прием).

ния единицы ресурса каждого вида с точки зрения оптимального варианта решения;

- определение внутрихозяйственных потерь в связи с возможным оптимальным решением.

Наиболее важные методы анализа представлены в последующих разделах данной темы. Далее рассмотрим приемы анализа (табл. 6.2).

**Прием сводки и группировки.** Сводка предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Группировка заключается в выделении среди изучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам. Сгруппированные данные оформляются в виде таблиц. Такая таблица представляет собой форму рационального изложения цифровых характеристик, изучаемых явлений и процессов.

**Прием абсолютных и относительных величин.** Абсолютные величины характеризуют

размеры (величины, объемы) экономических явлений. Относительные величины отражают уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

**Прием средних величин** используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных экономических явлений. Выражает собой отличительную особенность данной совокупности явлений, устанавливает ее наиболее типичные черты. В экономическом анализе в зависимости от конкретной цели используются различные виды средних величин: средние арифметические, геометрические, простые, средне-взвешенные.

**Прием динамических рядов** предполагает характеристику изменений показателей во времени, представление последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития. Различают ряды моментные (для характеристики

изучаемого объекта в различные моменты времени) и периодические (за определенный период времени).

*Прием сплошных и выборочных наблюдений.* Сплошные наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Выборочные наблюдения имеют целью изучение хозяйственной деятельности предприятия на основе типовых представителей всей совокупности явлений или процессов. По данным выборочных наблюдений на основе методов теории вероятностей определяется возможность распространения выводов на всю генеральную совокупность изучаемых явлений.

*Прием детализации и обобщения.* Детализация проводится путем разложения обобщающего (конечного) показателя на частные. Расчленяя и детализируя сложные показатели по отдельным составным частям и факторам, определяют влияние каждого из них на эти показатели. Обобщения раскрывают связь между частями целого (объекта, явления, процесса), итогами деятельности отдельных подразделений и определяют степень их влияния на общие результаты.

Приведем примеры анализа управленческого решения.

### Ситуация 1

Требуется определить темп прироста объема продаж фирмы в году  $t + 1$  и направления расширения рынка по следующим данным:

- объем продаж товара А на рынке 1 в году  $t$  равен 450 тыс. у. е.;
- то же на рынке 2—130 тыс. у. е.;
- объем продаж товара Б на рынке 1 в году  $t$  составил 1240 тыс. у. е.;
- то же на рынке 3—150 тыс. у. е.;
- на основе сегментации рынка установлено, что темп прироста объема продаж товара А на рынке 1 в году  $t + 1$  составит 5,0%;

- то же на рынке 2—12,0%;
- темп прироста объема продаж товара Б на рынке 1 в году  $t + 1$  составил 2,5%;
- то же на рынке 3—4,5%.

Поскольку объемы рынков по товарам разные, для определения темпа прироста объема продаж товаров фирмы в 2005 г. применяем прием средневзвешенной величины. Тогда искомая величина будет равна:

$$\frac{450 \cdot 5,0 + 130 \cdot 12,0 + 1240 \cdot 2,5 + 150 \cdot 4,5}{450 + 130 + 1240 + 150} = 4,24.$$

Отметим, что без учета объема продаж по методу среднеарифметической величины темп прироста объема продаж составит 6,0%, что искажает реальную действительность.

Анализ приведенной ситуации показывает, что для увеличения объема продаж фирмы рекомендуется провести дополнительные маркетинговые исследования с целью расширения прежде всего наиболее эффективного сегмента — товара Б на рынке 3. Этого можно достигнуть путем пересмотра стратегии повышения качества товаров, ресурсосбережения и снижения цен, активизации рекламной деятельности фирмы.

### Ситуация 2

Фирма стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, вследствие чего стал снижаться уровень конкурентоспособности выпускаемого товара. Для получения необходимой прибыли фирма может выбрать одну из трех основных стратегий:

- 1) повышение качества выпускаемого товара, т. е. переход на новую, более прогрессивную модель;
  - 2) снижение цены на товар путем совершенствования организации производства, технологии, системы менеджмента;
  - 3) освоение нового рынка сбыта товара.
- Фирма не располагает отработанной конструкторско-технологической документаци-

ей на выпуск более прогрессивной модели товара, маркетологи не подготовили новый рынок. Технологи и менеджеры имеют согласованные предложения по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента. Значит, принимаем вторую стратегию — стратегию снижения себестоимости (цены) товаров.

Для ее реализации имеются следующие данные:

1) уравнение регрессии для факторного анализа себестоимости товара ( $C$ ):

$$C = 0,347M^{0,652} T^{0,340} k_{\text{пр}}^{0,148} k_c^{-0,085},$$

где  $M$  — норма расхода материалов на производство товара, кг;  $T$  — полная трудоемкость изготовления товара, нормо-часы;  $k_{\text{пр}}$  — средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара, доли единицы (оптимальное значение равно 1,0);  $k_c$  — коэффициент стабильности кадров на фирме, доли единицы (оптимальное значение равно 0,90–0,95);

2) годовая программа выпуска товаров — 1500 шт.;

3) реализация организационно-технических мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства и системы менеджмента фирмы позволит: уменьшить норму расхода материалов на 4,5%; снизить трудоемкость изготовления товара на 6,8%; повысить средневзвешенный коэффициент пропорциональности основных производственных процессов изготовления товара на 5,3%; снизить текучесть кадров на 9,2%;

4) срок действия мероприятий — 3 года;

5) инвестиции в разработку и реализацию мероприятий — 110 тыс. у. е.;

6) себестоимость единицы продукции до внедрения организационно-технических мероприятий — 830 у. е.;

7) норма прибыли по данному товару на 2005 г. сохраняется на уровне 2004 г., — 8,5%;

8) степень капитального риска реализации мероприятий — 0,80.

Сначала проведем расчет снижения себестоимости за счет внедрения организационно-технических мероприятий. Показатели степени при факторах в уравнении регрессии отражают их эластичность, т. е. на сколько процентов снизится себестоимость при улучшении данного фактора на 1%. Таким образом, при уменьшении нормы расхода материалов на 1% себестоимость снизится на 0,652% и т. д. В данном примере снижение себестоимости товара в процентах ( $\Delta C$ ) можно определить, исходя из эффективности мероприятий по улучшению факторов и их весомости (или влияния на функцию), по формуле:

$$\Delta C = \sum_{i=1}^n X_i |\alpha_i|,$$

где  $\Delta C$  — относительное снижение себестоимости за счет внедрения мероприятий, %;  $i = 1, 2, \dots, n$  — номер фактора, влияющего на себестоимость;  $X_i$  —  $i$ -й фактор снижения себестоимости;  $\alpha_i$  — весомость  $i$ -го фактора.

Для данного примера снижение себестоимости составит:

$$\Delta C = 4,5 \cdot 0,652 + 6,8 \cdot 0,340 + 5,3 \cdot 0,148 + 9,2 \cdot 0,085 = 6,8\%.$$

Снижение себестоимости единицы товара за счет внедрения мероприятий с учетом риска инвестиций (неопределенности) равно:

$$830 \cdot \left( \frac{6,8}{100} \right) \cdot 0,80 = 4,51 \text{ у. е.}$$

Одновременно со снижением себестоимости товара за счет внедрения мероприятий на цену оказывают влияние инвестиции в мероприятие. На повышение цены товара инвестиции повлияют следующим образом:

$$\Delta K = \frac{K}{NT},$$

где  $\Delta K$  — рост себестоимости товара за счет инвестиций в разработку и реализацию мероприятий ( $K$ );  $N$  — годовая программа выпуска товара;  $T$  — срок действия мероприятий.

$$\frac{110\,000}{150 \cdot 3} = 24,5 \text{ у. е.}$$

Цена товара до внедрения мероприятий составляет:

$$830 \cdot \left[ \frac{100 + 8,5}{100} \right] = 900 \text{ у. е.}$$

Цена товара после внедрения мероприятий составит:

$$900 - 45,1 + 24,5 = 879,4 \text{ у. е.}$$

Таким образом, реализация стратегии ресурсосбережения позволила снизить цену товара на 2,6 у. е.

## Методы прогнозирования

В литературе приводятся различные классификации методов прогнозирования. Практическое применение того или иного метода прогнозирования определяется такими факторами, как объект прогноза, его точность, наличие исходной информации, квалификация прогнозиста и др. В табл. 6.3 дана краткая характеристика методов прогнозирования управленческих решений (см. подробнее: учебник автора «Управленческие решения» и специальная литература).

Основными источниками исходной информации для прогнозирования являются:

- статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятий и организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР (включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом);

- патентно-лицензионная документация.

Учитывая значительное дублирование информации, используемой при прогнозировании и планировании повышения продуктивности, при проведении НИР и ОКР, разработке системы норм и нормативов, целесообразно использовать для этих целей единые базы данных, формируемые по принадлежности к объектам прогнозирования и планирования. В этом случае проблему *информационного обеспечения* научно-технического прогнозирования следует решать комплексно с развитием системы автоматизированного управления.

Использование информационной базы АСУ для решения задач научно-технического прогнозирования в значительной мере снижает объем затрат труда на сбор и подготовку исходных данных, позволяет сконцентрировать усилия прогнозистов на содержательной части этого процесса.

По назначению и характеру функционирования информация делится на научно-техническую и технико-экономическую (исходную), справочно-нормативную, информацию прогнозной ситуации и обратной связи. *Исходная информация* включает данные, используемые в процессе выбора метода прогнозирования, создания методик и справочно-нормативных материалов. От полноты и достоверности этой информации зависит научная обоснованность применяемых методов прогнозирования, обоснованность и точность прогнозов. Объем и состав *справочно-нормативной информации* зависит от степени дифференциации прогнозных расчетов.

*Информацию прогнозной ситуации* образуют данные, характеризующие цели прогноза и условия, в которых будет протекать развитие прогнозируемого объекта. Состав этой информации и ее объем также зависят от принятых методов прогнозирования, от степени дифференциации и требуемой точности прогнозных расчетов. *Информацию обратной связи* составляют данные проведенных научно-технических прогно-

Таблица 6.3

**Краткая характеристика методов прогнозирования управленческих решений,  
полезного эффекта и элементов затрат по объектам**

Метод	Основные условия применения	Особенности применения	Область применения
Нормативный	Наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта в составе автоматизированных систем управления. Нормативная база должна включать как показатели объекта, так и показатели организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации	Значительная трудоемкость создания нормативной базы, необходимость установления зависимостей между полезным эффектом, затратами и сроком службы. Высокая точность прогнозов	Для прогнозирования эффективности, сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства. Срок упреждения до 10–15 лет
Экспериментальный	Наличие (создание) экспериментальной или опытной базы, необходимых материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для проведения экспериментальных работ	Значительная стоимость экспериментальных работ. Достаточная точность прогнозов	Для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектной продукцией рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования. Срок упреждения до 10–15 лет
Параметрический	Наличие качественной нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта	Значительная трудоемкость установления зависимости для прогнозирования, учета функций объекта и показателей организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации. Достаточная точность и простота расчета	Составление среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства. Срок прогнозирования до 10 лет
Экстраполяция	Количественное определение важнейших параметров поведения объекта не менее чем за 5 лет	Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе предположений, что тенденции развития объекта в будущем будут такими же, как и в прошлом периоде. Выборка исходной информации должна не менее чем в 2 раза превышать выбранный период упреждения	Отдельные виды ресурсов в целом по предприятию (объединению), а также полезный эффект от продукции мелкосерийного производства. Срок прогнозирования до 5 лет

Окончание табл. 6.3

Метод	Основные условия применения	Особенности применения	Область применения
Индексный	Наличие соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их изменению в прогнозируемый период	Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе значения прогнозируемого параметра в базисном периоде и индексов изменения нормативов. Простота расчетов, но невысокая их точность	Прогнозирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию. Срок прогнозирования до 5 лет
Экспертный	Создание экспертной группы из высококвалифицированных специалистов в данной области численностью не менее 9 чел.	Прогнозирование развития объектов по экспертным оценкам специалистов в данной области	Проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции. Срок прогнозирования не ограничен
Оценка технических стратегий	Разработка матриц генеральной определительной таблицы или универсального идентификатора и создание экспертной группы из высококвалифицированных специалистов	Возможность применения для оценки качеств принципиально новых видов техники, где отсутствуют статистические данные и патентные фонды	Для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей, необходимых для достижения поставленных целей
Функциональный	Невозможность достижения требуемых характеристик изучаемого объекта с использованием ранее применявшихся принципов действия. Потребность оптимизации широкого спектра альтернатив развития изучаемого объекта с учетом возможностей использования новых принципов действия	Создание функциональной схемы будущего объекта с применением ФСА	При проведении прогнозирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен
Комбинированный	Условия, определенные для конкретных методов прогнозирования, рассмотренных выше	Возможность рационального сочетания методов с целью повышения точности прогнозирования, снижения затрат на проведение прогнозирования	Для всех видов прогнозирования полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен



зов, данные об отклонениях фактического состояния объекта прогнозирования от прогнозных величин, а также об отклонениях фактического состояния прогнозного фона от показателей, принятых при прогнозировании. Информация обратной связи позволяет оценить фактическую достоверность прогноза качества справочно-нормативных материалов и выявить причины отклонений.

## Методы экономического обоснования

### Мероприятия по повышению конкурентоспособности входа объекта

Это мероприятия по повышению конкурентоспособности сырья, материалов, комплектующих изделий, получаемых изготовителем. Экономический эффект внедрения этих мероприятий проявляется:

а) у изготовителя товара — за счет повышения качества процесса, что влияет на снижение себестоимости товара вследствие сокращения остановок производства при применении качественных материалов и комплектующих, снижения производственного брака;

б) у потребителя товара — за счет повышения качества его изготовления (качество разработки не изменяется), что позволяет изготовителю повысить цену товара. Так как сырье, материалы и комплектующие изделия входят в текущие затраты — себестоимость товара, то затраты на повышение качества входа системы могут превысить экономию производственных затрат при применении качественных материалов и комплектующих за счет сокращения остановок производства и брака. В этом случае суммарная составляющая изменения себестоимости товара будет отрицательной.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности сырья, материалов и комплектующих изделий (качества входа системы) рассчитывается по формуле:

$$\Theta_T = \sum_{t=1}^T [-\Delta C_{\text{вх}}^t + \Delta C_{\text{пр}}^t + (\Pi_{\text{н}}^t - \Pi_{\text{с}}^t)] \times N_t - \mathcal{Z}_{\text{вх}}, \quad (6.1)$$

где  $\Theta_T$  — ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по приобретению конкурентоспособного сырья, материалов и комплектующих изделий (конкурентоспособности входа системы) за срок применения мероприятий ( $T$ );  $\Delta C_{\text{вх}}^t$  — перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году  $t$  за счет приобретения конкурентоспособного сырья, материалов и комплектующих изделий (дополнительные расходы на повышение конкурентоспособного входа системы, поэтому со знаком минус);  $\Delta C_{\text{пр}}^t$  — снижение себестоимости единицы товара в году  $t$  за счет повышения качества процесса при приемлемом уровне конкурентоспособного входа системы;  $\Pi_{\text{н}}^t$  — прогноз цены нового товара (после внедрения мероприятий) в году  $t$ ;  $\Pi_{\text{с}}^t$  — прогноз цены старого товара;  $N_t$  — прогноз объема выпуска данного товара в году  $t$ , натуральные измерители (шт. и др.);  $\mathcal{Z}_{\text{вх}}$  — единовременные затраты (инвестиции) на повышение конкурентоспособного входа системы (анализ ситуации, формулирование проблемы, заключение новых договоров, разработка организационных проектов и т. п.).

При выполнении расчетов по формулам (6.1–6.5) обязательно следует соблюдать рассмотренные выше принципы оценки (фактор времени, сопоставимость вариантов и др.).

### Мероприятия по повышению качества процессов в объекте

Это мероприятия по совершенствованию технологии, организации производства, оперативного управления, повышению уровня автоматизации. В этом случае эффект достигается у потребителя за счет «переноса» конкурентоспособного входа системы через процесс системы к ее выходу.

Допустим, параметры входа системы отвечают требованиям конкурентоспособности, т. е. оцениваются на «отлично», а качество процесса — «удовлетворительное», т. е. технология и организация производства не отвечают требованиям входа. Тогда на выходе системы будет «удовлетворительно». Для использования преимуществ конкурентоспособного входа обязательно следует повысить качество процесса (в данном примере — до «отлично»). На это мероприятие изготовителю требуются дополнительные затраты (себестоимость товара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения конкурентоспособного товара и соответственно более полного удовлетворения его потребностей либо выпуска с применением данного товара конкурентоспособной продукции (реализуемой по большей цене или в большем количестве за счет повышения конкурентоспособности товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребителем товара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом — повышению качества процесса в системе) у изготовителя товара определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

$$\Theta_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (\Pi_{it} - C_{it} - H_{it}) N_{it} - \sum_{t_{\text{вп}}=1}^{T_{\text{вп}}} Z_{\text{пр}}^t, \quad (6.2)$$

где  $\Theta_T$  — ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий ( $T$ );  $i$  — число наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие;  $\Pi_{it}$  — прогноз цены  $i$ -го товара в году  $t$ ;  $C_{it}$  — прогноз себестоимости единицы  $i$ -го товара в году  $t$ ;  $H_{it}$  — про-

гноз налогов и платежей по единице  $i$ -го товара в году  $t$ ;  $N_{it}$  — прогноз объема выпуска  $i$ -го товара в году  $t$ ;  $t_{\text{вп}}$  — год осуществления инвестиций в мероприятия по повышению качества процесса в системе ( $t_{\text{вп}} = 1, 2, \dots, T_{\text{вп}}$ );  $T_{\text{вп}}$  — последний год вложений, год внедрения мероприятий;  $Z_{\text{пр}}^t$  — единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процесса (на совершенствование технологии, организации и т. п.) в году  $t_{\text{вп}}$ .

### Ожидаемый экономический эффект от разработки и внедрения мероприятий по повышению качества товара

Этот эффект проявляется в повышении производительности, надежности, экологичности и других показателей и определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

$$\Theta_T = \sum_{t=1}^T (\Pi_t - C_t - H_t) N_t - \sum_{t_c=1}^{T_c} \Theta_{\text{соп}}^t - \sum_{t_{\text{вп}}=1}^{T_{\text{вп}}} Z_{\text{к}}^t, \quad (6.3)$$

где  $\Theta_T$  — ожидаемый экономический эффект повышения качества товара за нормативный срок его службы;  $t_c$  — срок действия мероприятий по улучшению экологических и социальных показателей внешней среды ( $t_c = 1, 2, \dots, T_c$ );  $\Theta_{\text{соп}}^t$  — сопутствующий экологический или социальный эффект в денежном выражении от использования товара повышенного качества;  $Z_{\text{к}}^t$  — единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара (если при ликвидации этих элементов образуется прибыль, то она вычитается).

### Ожидаемый экономический эффект от приобретения потребителем нового товара (орудия труда)

Это эффект от покупки орудия труда, с помощью которого выпускается продукция. Он определяется по следующей формуле:

$$\Theta_T = \sum_{t=1}^n \sum_{i=1}^T (\Pi_n^i - C_n^i - H_n^i) \Pi_{it} - \sum_{t_{\text{вн}}=1}^T Z_k, \quad (6.4)$$

где  $\Theta_T$  — ожидаемый экономический эффект от приобретения и применения потребителем единицы нового товара (орудия труда) за нормативный срок его службы ( $T$ );  $\Pi_n^i$  — прогноз цены единицы  $i$ -й продукции, выпускаемой с применением нового товара в году  $t$ ;  $C_n^i$  — прогноз себестоимости единицы  $i$ -й продукции в году  $t$ ;  $H_n^i$  — прогноз доли налогов и пошлин по единице  $i$ -й продукции в году  $t$ ;  $\Pi_{it}$  — прогноз полезного эффекта (производительности) нового товара по  $i$ -й продукции в году  $t$ ;  $Z_k$  — инвестиции на покупку единицы товара, его транспортировку, монтаж, пуск, строительство ремонтной базы, подготовку кадров для обслуживания, создание оборотного фонда запасных частей и другие единовременные затраты, включая затраты (экономии) на ликвидацию элементов старых основных производственных фондов, выводимых в связи с освоением нового товара в году их вложения  $t_{\text{вн}}$ .

Если ввод нового товара у потребителя изменяет экологические или социальные параметры внешней среды, то они учитываются аналогично формуле (6.3), но при условии, что эти параметры по новому товару не хуже, чем по старому. В общем виде сопутствующий экологический или социальный эффект (в денежном выражении) от внедрения нового товара определяется по формуле:

$$\Theta_{\text{соп}}^t = (P_c^t - P_n^t) C_{\text{ед}}^{pt}, \quad (6.5)$$

где  $P_c^t$  — экологический или социальный показатель старого товара в году  $t$  в натуральном измерении (например, выбросы в атмосферу, почву, уровень радиоактивности, шума, вибрации и т.п.);  $P_n^t$  — то же, нового товара;  $C_{\text{ед}}^{pt}$  — стоимостная оценка единицы показателя  $P$ .

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию компонентов

системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность (СУООК), позволит повысить ее эффективность и стабильность функционирования.

Примеры экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов СУООК, характеризующие различные ситуации из рассмотренных методов по формулам (6.1–6.5), приведены в учебнике автора «Управленческие решения».

## Методы планирования

### Сущность методов планирования

К основным методам планирования относятся:

- балансовые методы;
- факторный анализ;
- статистические методы;
- экономико-математические методы оптимизации (см. специальную литературу);
- сетевые методы планирования и управления и др.

*Балансовый метод* предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов (баланса), полученных в результате различных сопоставлений. Балансы составляются в различной форме, например:

1) в табличной: по вертикали заносятся поступления (доходы), а по горизонтали — их распределение (расходы) (табл. 6.4);

2) в табличной: по вертикали сначала заносятся активы (за определенный период), ниже — пассивы, или обязательства; или слева — актив, справа — пассив;

3) в табличной: по вертикали — источник (район, предприятия-поставщики), по горизонтали — район вывоза (предприятия или подразделения-потребители);

Таблица 6.4

## Укрупненный баланс доходов и расходов работника за месяц (пример условный)

Источник доходов	Расходы по статьям, у. е.				Итого
	питание	квартплата и обустройство жилья	одежда	отдых	
Заработная плата по основному месту работы	300	50	50	—	400
Совместительство	160	140	—	—	300
Гонорар	—	—	100	50	150
Итого	460	190	150	50	850

4) в графической: с плюсом — экономия, с минусом — потери (рис. 6.1)

Анализ данных табл. 6.4 показывает, что месячный доход работника составляет 850 у. е. Структура дохода: 47% — заработная плата по основному месту работы, 35% — заработная плата по совместительству и 18% — гонорар. Структура расходов:

54% — на питание (примерно в 6 раз ниже оптимального), 22% — на квартплату и обустройство жилья, 18% — на одежду, 6% — на отдых.

Графические балансы могут применяться для предварительного анализа структуры распределения, а также для обеспечения наглядности окончательного баланса.

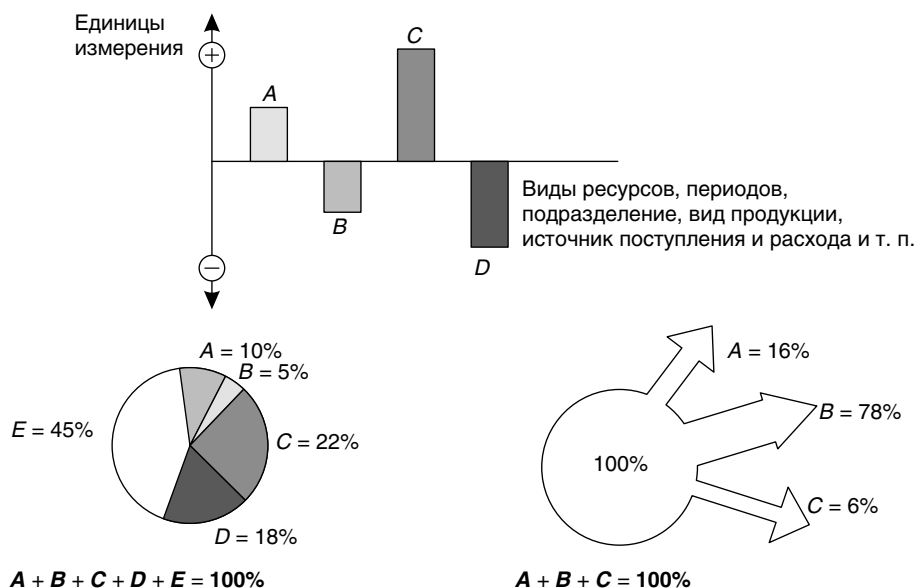


Рис. 6.1. Виды графических аналитических балансов:

A — поступление (источник 1); B — распределение (направление 1);  
C — поступление (источник 2); D — поступление (направление 2);  
E — распределение (направление 2)

Таблица 6.5

## Классификация балансов

Признак классификации	Виды балансов
Объект	<p>Финансовые (платежный, доходов и расходов, образования и распределения прибыли, накопления и потребления, оборотных средств и др.)</p> <p>Материальные (поступления и распределения материалов, по видам энергии, оборудования, вторичных ресурсов и т. д.)</p> <p>Продуктовые (по видам продукции и услуг)</p> <p>Трудовой занятости (по полу), подготовки кадров, трудовых ресурсов (по категориям), трудовых ресурсов в регионе, рабочего времени и т. д.</p> <p>Организационные (пропорциональности элементов производственных процессов, загрузки транспортных средств и др.)</p>
Назначение	<p>Для анализа эффективности деятельности фирмы</p> <p>Для анализа эффективности использования вида ресурса, продукции и др.</p> <p>Для расчета норм и нормативов</p> <p>Для расчета потребности в ресурсах</p> <p>Для организации обеспечения производства и менеджмента</p> <p>Для учета наличности ресурсов</p> <p>Для контроля движения ресурсов во времени и по подразделениям</p> <p>Для стимулирования повышения эффективности использования ресурсов</p> <p>Для регулирования и перераспределения ресурсов</p>
Обязательность исполнения	<p>Предварительные (аналитические, прогнозные, рекомендательные, укрупненные)</p> <p>Плановые (обязательные)</p> <p>Отчетные (статистические)</p>
Время	<p>Стратегические (перспективные)</p> <p>Годовые (текущие)</p> <p>Оперативные</p>
Иерархия (место)	<p>Международные</p> <p>Федеральные (государственные)</p> <p>Региональные (республика, край, область, город, сельский район, городской район, сельское поселение)</p> <p>Фирменные, подразделения фирмы</p>
Вид графического аналитического баланса	<p>Ленточные (горизонтальные, вертикальные)</p> <p>Диаграммные (сумма равна 100%)</p> <p>Криволинейные</p>

Балансовые методы менеджмента являются наиболее распространенными. При решении почти всех задач, по любой функции управления, любого объекта необходимо считать приход и расход, прибыль и затраты,

поступление и распределение и т. д. Однако в настоящее время балансовым методам менеджмента (как и многим другим) не уделяется необходимого внимания. В табл. 6.5 приведена классификация балансов. Клас-

сификация позволяет рассмотреть объект с разных сторон, исследовать его глубже, что является одним из требований менеджмента.

*Факторный анализ* в планировании рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

- обоснование объекта анализа, постановка цели;
- сбор и уточнение исходных данных;
- построение гистограмм и корреляционных полей с целью отбора факторов;
- составление матрицы исходных данных;
- ввод информации и решение задачи на ЭВМ;
- анализ уравнения регрессии и его параметров;
- составление матрицы исходных данных для окончательной модели и решение ее на ЭВМ;
- ранжирование плановых показателей по их важности для составления окончательного варианта плана;
- экономическое обоснование плановых заданий;
- оформление, согласование и утверждение плана.

### Требования к качеству планов

**Качество плана** — это совокупность параметров плана, отвечающих принципам и научным подходам к планированию и обеспечивающих минимальное отклонение запланированных значений параметров от фактических, полученных в результате осуществления или реализации плана. Чем сложнее объект, длительнее период планирования и неопределенности ситуаций, характеризующих условия разработки и реализации планов, тем более приближенным будет план (рис. 6.2).

Анализ рис. 6.2 показывает, что с повышением степени неопределенности прямо пропорционально увеличивается погрешность параметров плана. Для уменьшения степени неопределенности ситуаций следу-

ет шире применять научные подходы и принципы планирования, увеличивать количество учитываемых внешних и внутренних факторов.

*Критерием качества разработки и выполнения планов* может быть степень адекватности теоретической модели планового показателя фактическим данным, на основе которых она была разработана:

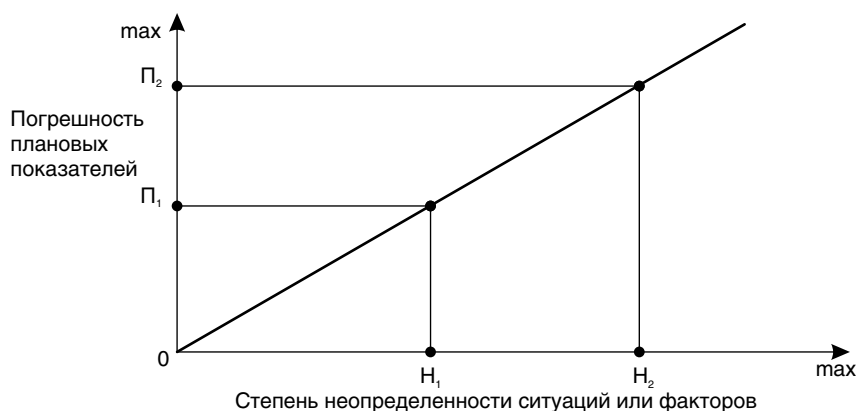
$$K_{\text{кп}} = \frac{\Pi_{\text{ф}} - \Pi_{\text{р}}}{\Pi_{\text{ф}}} \cdot 100, \quad (6.6)$$

где  $K_{\text{кп}}$  — критерий качества разработки и выполнения планового показателя, %;  $\Pi_{\text{ф}}$  — фактическое значение планового показателя в отчетном периоде;  $\Pi_{\text{р}}$  — расчетное (нормативное, прогнозное) значение планового показателя.

По формуле (6.6) может рассчитываться критерий качества выполнения важнейших показателей плана. Чем длительнее период планирования (упреждения), тем больше будет значение  $K_{\text{кп}}$ . Например, для стратегических планов на 5 лет его значение может быть задано не более  $\pm 15\%$ , для тактического годового плана —  $\pm 5\%$ . Если расчетное значение критерия качества будет больше планового, следует увеличивать число оцениваемых факторов. На основе единичных критериев качества выполнения плана с помощью экспертного или других методов рассчитывается интегральный критерий качества выполнения плана. Показатель  $K_{\text{кп}}$  может вычисляться и анализироваться на стадии разработки плана и его реализации.

*Условиями повышения качества планов* являются:

- применение научных подходов к управлению;
- соблюдение принципов планирования;
- повышение качества информационного и методического обеспечения планирования;
- стимулирование качества планов.



**Рис. 6.2.** Зависимость поля допуска (погрешности) параметров плана от степени неопределенности ситуации

Перечисленные условия повышения качества планов на практике очень трудно выполнить. Для этого требуются высокая квалификация плановых работников, качественная исходная или прогнозная информация, технические средства и время. Поэтому многие научные подходы и принципы планирования могут применяться только при планировании очень важных и капитальных объектов.

Например, в соответствии с правилами применения системного подхода к проблеме необходимо провести структуризацию плановых показателей, построить дерево целей, обосновать число уровней иерархии для анализа и синтеза системы плановых показателей, исследовать влияние на плановые показатели факторов внешнего окружения, изучить наследственность, т. е. доминантные и рецессивные признаки системы, стремиться получить синергический эффект системы, проанализировать адаптивность плановых показателей к изменениям во внешнем окружении, уровень стандартизации планов и их инновационность. Правила применения системного подхода описаны ранее.

При планировании очень важно применять структурный подход к обоснованию распределения ресурсов: по компонентам дерева целей, разделам плана, структур-

ным подразделениям, проблемам, во времени и т. д. Главными критериями распределения ресурсов являются актуальность проблемы и эффективность использования ресурсов.

Идею *маркетингового подхода* при планировании можно реализовать, если в распределении ресурсов приоритет будет отдан повышению качества объекта планирования, если интересы исполнителя плана будут выше интересов его разработчика.

*Функциональный подход* может быть применен при планировании, если разработчик плана будет располагать результатами функционально-стоимостного анализа объекта и его компонентов. При планировании структуры и численности подразделений организации следует исходить не из существующей структуры, а из совершенно новой, спроектированной по будущим функциям (целям) на выходе подсистемы.

Очень сложно применять при планировании *воспроизводственно-эволюционный подход*, нацеленный на воспроизводство объектов на уровне лучших мировых образцов. Для этого при планировании обновления объекта следует ориентироваться не на существующие лучшие мировые образцы, а на прогнозные значения параметров объекта к моменту его выхода на рынок, т. е. применять опережающую базу сравнения.

Кроме того, необходимо анализировать механизм действия закона экономии времени, т. е. экономию суммы затрат прошлого, живого и будущего труда на единицу полезного эффекта (интегрального качества) объекта.

В условиях ужесточения конкуренции важно не только повышать качество объекта и его сервиса, но и постоянно обеспечивать ресурсосбережение. В свою очередь одним из условий экономного использования ресурсов является применение к планированию *нормативного подхода*, основанного на нормативах и нормах расхода ресурсов.

Применение *комплексного подхода* выражается в учете при планировании технических, экономических, экологических, организационных, социальных, психологических и других аспектов разработки и реализации планов. Если какой-то аспект будет упущен, то вероятность осуществления плана будет низкой.

*Интеграционный подход* может повысить качество планов, если будут учтены: затраты и результаты по всем стадиям жизненного цикла планируемого объекта и подсистемам системы менеджмента организации, а также интеграционные связи по вертикали и горизонтали.

При применении *динамического подхода* к планированию объект рассматривается в диалектическом развитии, проводится анализ причинно-следственных связей и соподчиненности, ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов и прогноз их развития.

*Процессный подход* рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные. Стадии планирования предшествует стадия стратегического маркетинга, целью которого является разработка стратегии организации на основе исследования рынка и разработки нормативов конкурентоспособности планируемых объектов на плановый период. На стадии планирования эти нормативы «привязываются» к ресурсам, исполнителям, срокам, эффективности и т. д.

Применяя при планировании *оптимизационный подход*, разработчик плана должен опираться на инженерные расчеты, математические и статистические методы, экспертные оценки, систему баллов и др. Плановые показатели должны быть не качественными (типа «улучшить», «повысить»), а количественными (например, улучшить показатель на 15%).

План должен разрабатываться коллективно, утверждаться (приниматься) персонально, реализовываться коллективно, ответственность за его выполнение должна быть персональной. Поэтому при планировании должны применяться *директивный подход*, в основе которого лежат методы принуждения, и *поведенческий подход*, в основе которого лежат методы побуждения и убеждения.

*Ситуационный подход* к планированию концентрируется на том, что пригодность различных методов планирования и плановых показателей определяется конкретной стратегической (при планировании) или тактической (при реализации плана) ситуацией. Внешняя и внутренняя среда динамичны. Поэтому плановые показатели должны иметь несколько вариантов развития в зависимости от возможных ситуаций.

Критерий качества выполнения плана, определяемый по формуле (6.6), может применяться также для расчета и анализа *степени напряженности показателей*. В качестве критериев качества планов рекомендуется применять показатели, характеризующие реальность и напряженность планов, их оптимальность, сбалансированность и обоснованность, а также уровень риска. Это, безусловно, хорошие критерии. Однако что с чем сравнивать? Как на стадии планирования определить значения относительных критериев? Только напряженность отдельных плановых показателей (а не плана в целом) можно определить по формуле (6.6). В целом же *качество плана будет определяться числом и степенью соблюдения принципов планирования современных ме-*



тодов учета внешних и внутренних факторов применения научных подходов и принципов планирования.

### Организация работ по планированию

В данном случае под *организацией работ по планированию* понимается процесс переработки входа системы планирования в ее выход по достижении целей организации (фирмы). Представим этот процесс схематично (рис. 6.3).

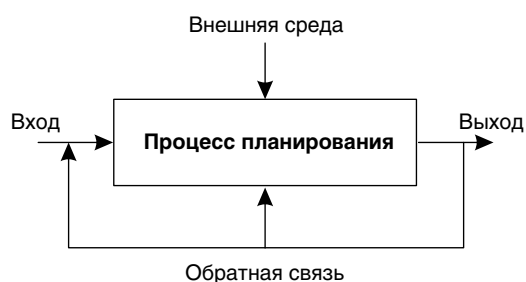


Рис. 6.3. Система планирования как процесс

Рассмотрим компоненты системы планирования. Вход, выход, внешняя среда и обратная связь являются компонентами внешнего окружения системы планирования.

*Вход* — это нормативы конкурентоспособности планируемого объекта, разработанные на стадии стратегического маркетинга в соответствии с миссией и целями организации, дополнительная информация для разработки планов, необходимые ресурсы, документы.

*Выход* — планы, разработанные в соответствии с требованиями потребителей (рынка), во исполнение нормативов конкурентоспособности и других требований.

*Внешняя среда* — факторы макро- и микросреды организации, инфраструктуры данного региона, прямо или косвенно влияющие на процесс планирования, его параметры, параметры входа и выхода системы. Прямо влияют на процесс и эффективность планирования такие факторы, как антимонопольная политика, налоговая и таможенная системы, сила конкуренции в данной от-

расли и смежных отраслях (у поставщиков и потребителей продукции организации), активность маркетинговых посредников, наличие качественной нормативно-методической документации по различным функциям менеджмента (прежде всего по планированию) и др. Факторы макросреды страны и инфраструктуры региона на качество и эффективность планирования оказывают, как правило, косвенное влияние.

*Обратная связь* характеризует различную информацию, поступающую от исполнителя плана к его разработчику (стрелка в «процесс») или к поставщикам входа системы планирования (стрелка к «входу»). Поступление информации по обратной связи может быть связано с некачественными планами, дополнительными требованиями потребителей и др.

*Процесс планирования* — процесс разработки и принятия управленческих решений в области планирования. Этот процесс составляет внутреннюю структуру системы планирования (рис. 6.4). Рассмотрим содержание компонентов внутренней структуры системы планирования.

1. *Научное сопровождение* включает инструменты новой конкурентоспособной экономики (см. темы 1–5).

Качество научного сопровождения планирования является главным фактором обеспечения качества планов.

2. *Планы, отвечающие целям организации*, — это система стратегических, тактических (текущих) и оперативно-календарных планов по различным аспектам производственно-хозяйственной деятельности организации. Содержание этих планов будет рассмотрено в следующих разделах данной темы.

3. *Обеспечение разработки планов* включает ресурсное, информационное, кадровое, методическое, правовое обеспечение этого процесса.

4. *Управляемая подсистема* — это совокупность объектов планирования: для менеджера — специалисты, разрабатываю-

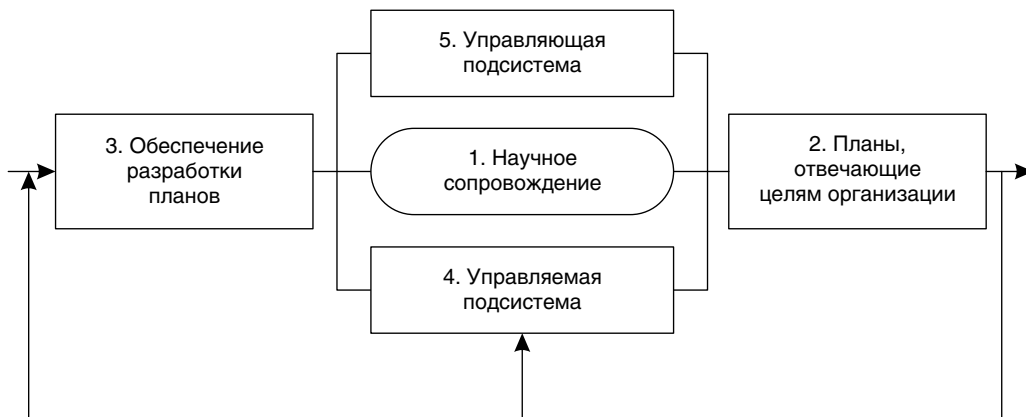


Рис. 6.4. Внутренняя структура системы планирования

щие планы; для специалистов — непосредственные плановые задания и параметры, которые нужно спрогнозировать, обосновать, состыковать, оформить в плановые документы и т. д.

5. *Управляющая подсистема* — менеджеры, осуществляющие руководство разработкой планов, организацию их выполнения.

*Процесс разработки плана* включает следующие укрупненные этапы:

- 1) изучение проблемы;
- 2) формирование системы планирования в соответствии с рис. 6.3 и 6.4;
- 3) уточнение нормативов конкурентоспособности планируемого объекта и других требований;
- 4) разработка управленческого (планового) решения в соответствии с рекомендациями, изложенными в учебнике автора «Управленческие решения»;
- 5) оформление, согласование и утверждение плана;
- 6) доведение плановых заданий до исполнителей;
- 7) координация выполнения плана;
- 8) учет и контроль выполнения конкретных плановых заданий и параметров;
- 9) стимулирование выполнения плана.

Каждый из перечисленных этапов состоит из ряда операций. Например, первый этап требует выполнения следующих операций:

- анализ ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям;
- сравнение эффективности объекта с лучшими мировыми достижениями в данной области;
- определение расхождения показателей анализируемых объектов;
- анализ литературных источников, патентного фонда, отчетов о НИР, рекламаций и претензий потребителей;
- анализ организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя;
- формирование направлений развития объекта и т. д.

Разработчики планов постоянно сталкиваются с проблемами прогнозирования. Подробно эти вопросы освещены в специальной литературе. Здесь остановимся только на сущности организации работ по прогнозированию и ее принципах.

*Организация работ по прогнозированию* представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание условий для прогнозирования конкурентоспособности продукции с целью подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений. Задачами организации работ по прогнозированию являются:

- сбор и систематизация необходимой информации для прогнозирования;

- подготовка специалистов, владеющих основными приемами и методами прогнозирования;

- формирование и организация функционирования рабочих органов программирования, интегрированных с существующими службами управления.

*Принципы организации работ по прогнозированию.* Рациональная организация работ по прогнозированию должна обеспечивать оперативное получение вариантов развития качественных характеристик изучаемого объекта, условий его производства и потребления, тенденцию изменения полезного эффекта и элементов затрат по стадиям жизненного цикла объекта и уменьшение затрат средств и времени на проведение прогнозирования. Выполнение этих требований возможно при соблюдении следующих принципов организации работ по прогнозированию: адресность, параллельность, непрерывность, прямоочность, автоматичность, адекватность, управляемость, альтернативность, адаптивность и др.

*Принцип адресности* состоит в выполнении прогнозов для строго определенной научно-исследовательской или проектно-конструкторской организации, а также предприятия — изготовителя объекта.

*Принцип параллельности* проведения работ по прогнозированию различными службами используется для сокращения времени сбора и обработки исходной информации и выполнения самого прогноза.

*Принцип непрерывности* состоит в систематическом сборе и обработке поступающей дополнительной информации после выполнения прогноза и внесения необходимых коррективов в прогноз по мере необходимости.

*Принцип прямоочности* предусматривает строго целесообразную передачу информации от одного исполнителя к другому по кратчайшему пути.

*Принцип автоматичности* является одним из основных для сокращения времени и затрат труда на сбор и обработку исходных данных и выполнение прогнозирования.

*Принцип адекватности* помогает точнее оценить вероятность реализации выявленной тенденции изменения полезного эффекта и затрат на его получение.

Для использования *принципа управляемости* необходимо применять количественные оценки показателей качества и затрат, экономико-математические методы и модели управления.

*Принцип альтернативности* прогнозирования связан с возможностью развития объекта, отдельных его компонентов и технологии изготовления изделия по разным траекториям, с различными затратами в зависимости от использования тех или иных принципов, закладываемых в конструкцию или технологию. Вероятностный характер прогнозирования отражает наличие случайных процессов и отклонений при сохранении устойчивости прогнозируемых тенденций. На формирование альтернатив влияют конкретные цели удовлетворения определенных потребностей потребителя и сокращение затрат на достижение этих целей.

*Принцип адаптивности* прогнозирования заключается в изучении и максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды объекта как системы, в приспособлении методов и параметров прогнозирования к этим факторам, к конкретной ситуации.

Прогнозирование полезного эффекта и элементов совокупных затрат, являясь неотъемлемой составной частью системы планирования качества и эффективности продукции, выполняет в ней функции вероятностного, вариантного (альтернативного) предвидения будущего на основе оценки объективных тенденций повышения качества продукции и связанных с этим затрат. Прогнозные разработки являются неотъемлемой составной частью комплексных целевых программ. При разработке прогнозов можно выделить следующие этапы: сбор, анализ и корректировка материалов по прогнозированию; анализ сложивших-

Таблица 6.6

## Примерная форма плана

Шифр и наименование объекта плана		Контрольные плановые задания с единицей измерения
раздела	подраздела	
1	2	3

*Продолжение*

Известное мировое достижение в данной области	Сроки выполнения	
	начало	окончание
4	5	6

*Продолжение*

Исполнители		Место выполнения	
ответственный исполни- тель	соисполнитель	подразделение	рабочее место
7	8	9	10

*Продолжение*

Потребность в ресурсах		Ожидаемый результат		Примечания
в натуральном выражении	в денежном выражении	в натуральном выражении	в денежном выражении	
11	12	13	14	15

ся тенденций и проблем повышения качества продукции; разработка прогнозов в рамках предполагаемой комплексной программы.

Структура прогноза обусловлена сроками, на которые он разрабатывается, а также основными направлениями научно-технического развития, которые прежде всего зависят от «срока жизни» тенденций, сложившихся в период, предшествующий их разработке. Чем более устойчивый характер носят эти тенденции, тем шире может

быть горизонт прогнозирования. В табл. 6.6 представлена форма плана.

**Выводы**

1. В условиях ужесточения конкуренции следует повышать системность и комплексность анализа. В этих целях рекомендуется переходить на комплексную диагностику организации, предусматривающую комплексный системный анализ внешней среды организации и ее потенциала, нахождение

и оценку конкурентных преимуществ организации и ее слабых сторон, разработку предложений по повышению конкурентоспособности различных компонентов организации.

2. Для повышения точности прогнозов следует использовать весь арсенал экономики: экономические законы и законы организации, научные подходы и принципы, современные методы и модели.

3. При экономическом обосновании мероприятий их следует подразделять на мероприятия по повышению качества входа системы, процессов в ней, качества выхода. В настоящее время применяется унифицированный подход, не учитывающий особенности и условия на входе, в системе и на ее выходе.

4. К основным принципам планирования относятся: преэминентность стратегического и тактического планов, социальная ориентация плана, ранжирование объектов планирования по их важности, адекват-

ность плановых показателей, согласованность плана с параметрами внешней среды системы управления, вариантность плана, сбалансированность плана (при условии обеспечения резерва по важнейшим показателям), экономическая обоснованность плана, автоматизация системы планирования, обеспечение обратной связи системы планирования.

5. Критерием качества разработки и выполнения планов является степень адекватности теоретической модели планового показателя фактическим данным, на основе которых она была разработана.

### Список литературы

1. *Портер М.* Международная конкуренция / пер. с англ.; под ред. В. Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
2. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения: учеб. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

---

*R. A. Fatkhutdinov, Doctor of Economics, Academician, Russian Academy of Quality Problems, Professor, Theory and Practice of Competition Chair, Moscow University of Industry and Finance, Member of the Quality Standards Committee in the RF CCI, Moscow.*

### DEVELOPMENT OF OBJECT'S COMPETITIVE ADVANTAGES IN COMPETITIVE ECONOMY

The journal continues to publish Professor Rais Akhmetovich Fatkhutdinov's textbook «Organization's Competitive Capacity Management».

The fifth topic shows methodological bases for managing objects' competitive advantages, researches peculiarities of innovation portfolio formation, gives a classification of values.

The sixth topic is devoted to issues related to introducing methods of forecasting management decisions, economic assessment of activities and planning.

**Key words:** competitive advantages, value, value parameters, forecasting method, organization potential, planning method, plan quality.