

Фатхутдинов Р. А., докт. экон. наук,
академик Академии проблем качества,
профессор МФПА

Продолжение.
Начало в №6(24) 2010.

КАЧЕСТВО И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ — КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В продолжении десятой темы (см. «Современная конкуренция» №6 (24)) автором проанализированы методические основы ценообразования, позволяющие разработать ценовую стратегию, которая является важным компонентом успешной деятельности любого предприятия.

Подробно описаны направления повышения конкурентоспособности организации. Дано определение таких дефиниций, как реструктуризация и реформирование, выступающих центральными понятиями в вопросе реорганизации предприятия, составляющего основу формирования целей структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: производительность труда, стратегия повышения конкурентоспособности, системный подход.

Прирост производительности труда за счет увеличения удельного веса рабочих, выполняющих норму выработки ($\Delta\Pi_2$), рекомендуется определять по формуле:

$$\Delta\Pi_2 = \frac{100H_b}{100 - H_b}, \quad (10.30)$$

причем параметр H_b равен

$$H_b = \frac{P \cdot Y}{100}, \quad (10.31)$$

где H_b — относительная экономия численности рабочих в связи с повышением уровня выполнения норм выработки, чел.; P — процент роста выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих нормы выработки до внедрения передового опыта; Y — удельный вес этой группы рабочих в их общей численности, %.

Прирост производительности труда за счет относительного высвобождения работников ($\Delta\Pi_3$) рекомендуется вычислять по формулам:

$$\Delta\Pi_3 = \frac{100\Delta Y_p}{100 - \Delta Y_p}, \quad (10.32)$$

$$\Delta Y = \frac{100\Delta\text{Ч}_p}{\text{Ч}_p}, \quad (10.33)$$

где ΔY_p — процент относительно высвобожденных работников в результате внедрения различных мероприятий в общей численности промышленно-производственного персонала; $\Delta\text{Ч}_p$ — число относительно высвобожденных работников в результате внедрения мероприятий; Ч_p — общая численность промышленно-производственного персонала в планируемом периоде.

Прирост производительности труда за счет снижения потерь рабочего времени ($\Delta\Pi_4$) рекомендуется определять по формуле:

$$\Delta\Pi_4 = \frac{k_{\text{вр}} V_{\text{пот}}}{V}, \quad (10.34)$$

где $k_{\text{вр}}$ — процент устранения внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени; $V_{\text{пот}}$ — потери производства продукции

в результате нерационального использования рабочего времени; V — объем производства продукции в планируемом периоде (в тех же единицах измерения, что и $V_{\text{пот}}$).

Изменение производительности труда при изменении объема производства и численности промышленно-производственного персонала ($\Delta\Pi_5$) можно рассчитать по формуле:

$$\Delta\Pi_5 = \frac{100(\Delta X_n + \Delta Y)}{100 - \Delta Y}, \quad (10.35)$$

где ΔX_n — изменение (\pm) прироста объема производства в планируемом периоде, %; ΔY — изменение (\pm) прироста численности промышленно-производственного персонала за тот же период, %.

Прирост производительности труда на предприятии в целом при повышении производительности труда в одном из его подразделений ($\Delta\Pi_6$) определяется по формуле:

$$\Delta\Pi_6 = \frac{\Delta\Pi_{\text{подр}} + \Delta Y_{\text{раб}}}{100}, \quad (10.36)$$

где $\Delta\Pi_{\text{подр}}$ — прирост производительности труда в отдельном производственном подразделении предприятия, %; $\Delta Y_{\text{раб}}$ — удельный вес работников данного подразделения в общей численности промышленно-производственного персонала предприятия, доли единицы.

Число относительно высвобожденных работников в результате прироста производительности труда на предприятии ($\Delta\text{Ч}$) рекомендуется определять по формулам:

$$\begin{aligned} \Delta\text{Ч} &= \text{Ч}_1 - \text{Ч}_2; \\ \text{Ч}_1 &= \frac{V_1}{\Pi_1}; \\ \text{Ч}_2 &= \frac{V_1}{\Pi_1 \left(1 + \sum \frac{\Delta\Pi_i}{100} \right)}, \end{aligned} \quad (10.37)$$

где Ч_1 и Ч_2 — численность промышленно-производственного персонала соответственно до и после внедрения мероприятий по повышению производительности труда; V_1 — объем производства за анализируемый период; Π_1 — производительность труда на предприятии в целом до внедрения мероприятий по ее повышению (абсолютный показатель); $\sum \Delta\Pi_i$ — прирост производительности труда на предприятии по рассмотренным выше пяти факторам, %.

Расчет экономического эффекта внедрения мероприятий по улучшению использования ресурсов осуществляется в соответствии с рекомендациями, изложенными в теме 6.

Методические основы ценообразования

В условиях рыночных отношений цены имеют огромное значение. Именно цены оказывают решающее воздействие на движение материальных и финансовых потоков, распределение товарной массы, уровень благосостояния населения. Правильная методика установления цены, последовательность реализации глубоко обоснованной ценовой стратегии составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия. Актуальность этой проблемы еще более повышается при выходе на внешний рынок, поскольку умение считать деньги является одной из черт имиджа. Очень трудно заработать деньги или авторитет, но очень легко потерять их из-за своих ошибок.

На формирование цен оказывает влияние множество факторов. Разобраться в многообразии факторов ценообразования поможет их классификация. Анализ литературы и собственный опыт автора позволили разработать классификацию факторов ценообразования (табл. 10.3).

Ведущие корпорации мира в настоящее время вместо сегментированной нишевой рыночной стратегии переходят на единый глобальный рынок с унифицированными,

Таблица 10.3

Классификация факторов ценообразования

Признак классификации	Виды факторов	Примеры фактора или направления его проявления
1. Содержание факторов	1.1. Технические	Качество или полезный эффект товара. Уровень автоматизации учета затрат
	1.2. Экономические	Себестоимость объекта Затраты в сфере эксплуатации объекта Инфляция Налоги, сборы, тарифы Ценовая политика
	1.3. Социальные	ВВП на душу населения Уровень бедности населения Отношение среднего дохода богатых и бедных (должно быть не более 6) Средняя продолжительность жизни
	1.4. Психологические	Детерминанты важности цен: эффекты уникальной ценности, осведомленности, трудности сравнения, суммарных затрат и др.
	1.5. Организационные	Параметры организации сбыта товара: форма, условия, средства доставки; объем продаж; время продаж и др. Качество сервиса потребителей товара
	1.6. Политические	Политический климат
2. Сфера проявления факторов	2.1. Внешние	Вне системы производителя: конкурентные преимущества по параметрам рынка, факторам производства, государственное регулирование цен
	2.2. Внутренние	Конкурентные преимущества организации-производителя внутри системы
3. Форма проявления факторов	3.1. Инновации	Внедрение патента на новую конструкцию товара или на новую технологию, ноу-хау на новые методы управления
	3.2. Унификация и стандартизация объекта	Увеличение программы производства и использование эффекта масштаба
4. Стадия жизненного цикла объекта	4.1. Стратегический маркетинг	Оптимизация параметров стратегии ресурсосбережения и отражение их в нормативах конкурентоспособности
	4.2. ОТПП	Совершенство технологии изготовления
	4.3. Производство	Внедрение статистических методов контроля качества продукции с целью сокращения брака, внедрение системы организации «точно в срок»
	4.4. Обращение	Повышение качества сервиса товара. Сокращение цикла продаж товара
	4.5. Эксплуатация (потребление)	Снижение затрат у потребителя за счет повышения качества товара и его обслуживания

Окончание табл. 10.3

Признак классификации	Виды факторов	Примеры фактора или направления его проявления
5. Структура (форма) рынка продавцов	5.1. Монополия	Создание оригинальных патентованных товаров
	5.2. Олигополия	Повышение качества информации о товаре, предоставляемой потребителю
	5.3. Монополистическая конкуренция	Прогнозирование механизма действия закона конкуренции Прогнозирование цен основных конкурентов и факторов, их определяющих
	5.4. Чистая (совершенная) конкуренция	Построение графиков «спрос-предложение», их мониторинг и принятие оперативных мер по реакции на поведение конкурентов
6. Время действия факторов	6.1. Стратегические	Инновации Автоматизация производства
	6.2. Тактические	Повышение качества работ по тактическому маркетингу
	6.3. Оперативные	Организация выполнения запланированных мероприятий по снижению удельных цен, учет, контроль и мотивация

сравнительно дешевыми брендовыми товарами высокого качества, на котором нет ограничений по объему захвата рынка.

Приведенная классификация факторов ценообразования полезна для их анализа и формирования. Дополнительным инструментом выявления значимости факторов являются зависимости между ценой и технико-экономическими факторами (показателями).

Поскольку в дереве конкурентоспособности товара цена является вторым фактором первого уровня дерева, то построение зависимостей начнем с этой пары (рис. 10.2).

Анализ рис. 10.2 показывает, что повышение конкурентоспособности объекта на одну единицу требует повышения его цены (издержек производства для повышения качества) примерно на две единицы. Или: повышение конкурентоспособности объек-

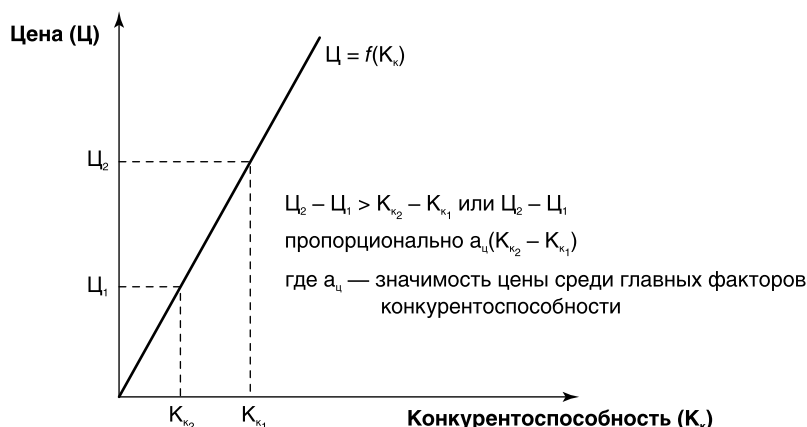


Рис. 10.2. Зависимость между ценой и конкурентоспособностью объекта

та за счет повышения его качества и улучшения других показателей конкурентоспособности позволяет в значительно большей мере повысить цену объекта.

На рис. 10.3 показана зависимость между ценой и качеством товара (К).

Психологически и экономически покупатель стремится быть свободным, независимым от продавца в выборе товара, и наилучшим образом удовлетворить свои потребности с наименьшими единовременными (через цену) и последующими текущими затратами.

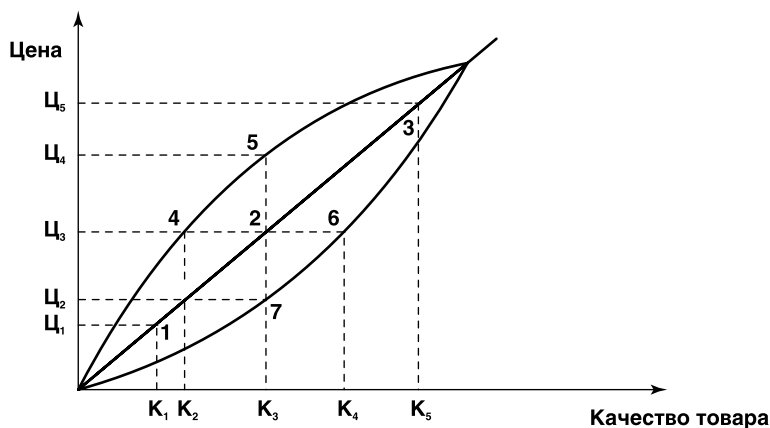


Рис. 10.3. Зависимость между ценой и качеством товара:

1 — цена распродаж; 2 — цена равновесия; 3 — цена престижного качества; 4 — некорректная авантюрная цена; 5 — цена ограбления; 6 — цена начала атаки рынка; 7 — демпинговая цена

Каждой организации по каждому виду товара рекомендуется строить кривые, аналогичные представленным на рис. 10.3. Вместо К по оси абсцисс следует откладывать значение полезного эффекта товара. В среднем в зависимости от научно-производственного потенциала и активности инновационной деятельности организации возможны три основные стратегии ее поведения:

1) захватить рынок дешевых товаров низкого качества (точка 1; по этому пути в настоящее время идут фирмы Китая, Турции, Тайваня, Индонезии и др.);

2) рынок товаров нормального качества по средней цене (точка 2; эта стратегия характерна для большинства фирм развитых стран);

3) рынок товаров престижного качества по высокой цене (точка 3; эта стратегия характерна для фирм, выпускающих уникальные товары).

Это может быть достигнуто, когда продавцов больше, чем покупателей. К независимости от покупателя стремится и продавец. Равновесную середину стремится установить рынок своей «невидимой рукой» в условиях совершенной (чистой) конкуренции.

Снизить интенсивность конкуренции и зависимость от покупателей производитель может путем создания товаров на основе инноваций и, соответственно, монопольного производства со значительной свободой в ценообразовании.

Мы рассмотрели крайние точки интенсивности конкуренции — совершенной конкуренции и монополии. Между ними находятся монополистическая конкуренция и олигополия.

Степень ценовой независимости покупателя и продавца показана на рисунке 10.4.

Приведенные зависимости показывают, что целью поведения продавца (производителя) является увеличение удельного

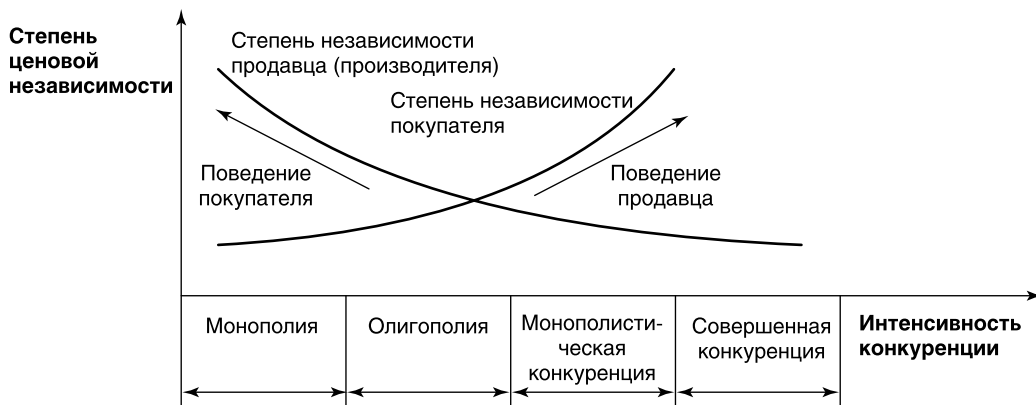


Рис. 10.4. Степень ценовой независимости покупателя и продавца при различных структурах рынка продавца

веса монопольного производства. Если вся продукция является новой, изготовленной на основе патентов, то данное производство будет монопольным, степень ценовой независимости продавца будет равна единице.

Чтобы покупателю быть независимым от продавца, т.е. иметь степень ценовой независимости, равную единице, он будет искать рынок с совершенной (чистой) конкуренцией.

Судьями между продавцом и покупателем выступают государство, местные органы власти, общественные организации. Правовым регулятором конкуренции является антимонопольное законодательство. В глобальном международном масштабе отсутствуют антимонопольные меры. Захватывайте 100% данного сегмента рынка! Для увеличения удельного веса отечественных производителей в глобальной конкуренции необходима государственная поддержка активизации инновационной деятельности по всем направлениям.

Остальные зависимости для анализа факторов ценообразования представлены на рис. 10.5. Сделаем некоторые выводы по этим зависимостям.

Во-первых, по конкретным объектам должны быть установлены функциональные или парные и многофакторные корреляционные зависимости (методика будет изложена в следующей теме).

Во-вторых, для большинства зависимостей должны быть установлены критические точки А, являющиеся границей вложения ресурсов в улучшение фактора. Например, на рис. 10.5 (2) при дальнейшем увеличении годовой программы выпуска объекта (точка А) не происходит существенного снижения затрат и, соответственно, цены объекта.

В-третьих, представленные зависимости являются плавными, непрерывными, чего невозможно достичь при построении логических матриц.

И, в-четвертых, построение и использование зависимостей для анализа факторов ценообразования позволит повысить обоснованность цен.

Стратегические вопросы ценообразования решаются на стадии стратегических маркетинговых исследований. В зависимости от качества и цены товара рекомендуется изучать 9 стратегий установления цен (табл. 10.4).

Для стадии маркетинговых исследований существует несколько видов цен.

1. Предельная цена на товар как максимально допустимая, лимитная для конструкторов цена.

2. Цена, установленная в соответствии со стратегией «снятия сливок» с рынка. Этот вид цены может быть установлен на популярную марку нового товара в начале его серийного производства.

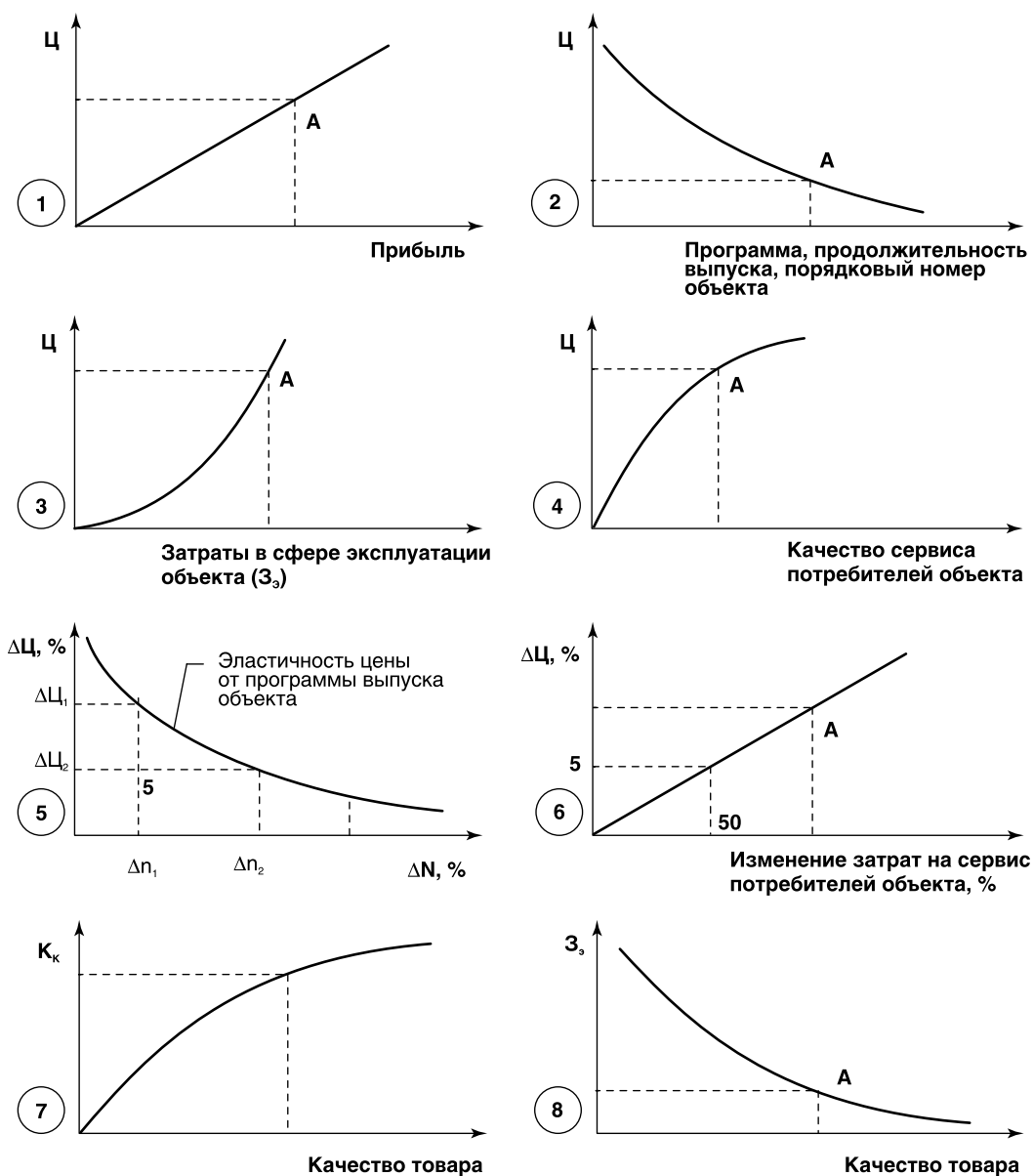


Рис. 10.5. Зависимости для анализа факторов ценообразования

3. Цена, установленная в соответствии со стратегией прочного внедрения на рынок. Как правило, эта цена ниже цены конкурентов независимо от уровня качества нового для рынка товара.

4. Ступенчатые цены на товары одного параметрического ряда, в рамках товарного ассортимента данного продавца.

5. Цена лидера рынка.

6. Престижная, очень высокая цена на товары очень высокого качества.

7. Психологическая цена, например 49,99, 8,99 и т.д.

8. Цены на дополняющие комплектующие товары.

9. Скорректированные цены с учетом:

Таблица 10.4

Стратегии установления цен¹

Качество	Цена		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения	3. Стратегия повышенной ценностной значимости товара
Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия доброкачественности
Низкое	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. Стратегия низкой ценностной значимости товара

- транспортных расходов (например, по системе «франко-вагон» покупатель оплачивает расходы по доставке товара);

- географических и зональных особенностей условий потребления;

- базисного пункта первоначальной доставки товара;

- скидок, например, за оплату сразу наличными, за количество покупаемых товаров, сезонных скидок, функциональных скидок брокерским организациям за оказание различных услуг, скидок (зачетов) за сдачу старого аналогичного товара;

- изменения спроса и цен конкурентов.

На стадии стратегического маркетинга возможны следующие *методы определения цен*:

1) на основе издержек (C) и желаемой рентабельности (R) товара:

$$Ц = C \left(\frac{1+R}{100} \right); \quad (10.38)$$

2) на основе установления норматива прибыли (Π_n), обеспечивающей безубыточность предприятия при условии, что издержки производства оптимальные:

$$Ц = C + \Pi_n; \quad (10.39)$$

3) на основе оценки экспертами качества товара и спроса на него (с учетом действия закона спроса и предложения):

$$Ц = \frac{\sum_{i=1}^n Ц_i}{n}, \quad (10.40)$$

где n — количество экспертов — специалистов в данной области (рекомендуется, чтобы их количество было не менее 7); $Ц_i$ — цена товара, установленная i -м экспертом;

4) на основе анализа динамики цен конкурентов в соответствии с законом конкуренции и предварительной рекламной продажи своего товара;

5) на основе закрытых торгов;

6) на основе расчетов с помощью математико-статистических методов и др.

Выводы

1. Основными приоритетами инновационного развития организаций и отраслей, обеспечивающих повышение их конкурентоспособности, являются повышение качества различных процессов, ресурсосбережение, увеличение доли наукоемкой продукции высокой степени переработки, обеспечение необходимой динамики обновления технологий на конкурентоспособные, оптимизация сырьевой базы производства, обеспечение его гибкости и др.

¹ Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.

2. Показатели экономного использования материальных и трудовых ресурсов следует включать не в состав показателей качества товара, а в состав его ресурсоемкости. Показатели — нормативы комплексного развития организации рекомендуется подразделять на 5 групп: показатели, характеризующие информационное развитие управления, социальное развитие коллектива, организационное развитие управления, техническое развитие производства, безопасность производства и окружающей среды. Рекомендуется исследовать зависимости между параметрами рынка.

3. Для повышения обоснованности стратегических цен следует разрабатывать зависимости между ценой и различными организационно-техническими и экономическими факторами. Для повышения точности прогнозов конкурентоспособности товара, кроме статичных факторов (качество, цена, сервис, экономичность у потребителя), следует учитывать динамичные факторы, характеризующие качество управления статичными факторами, степень использования инструментов новой экономики.

11. Формирование целей и структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации

Формирование целей стратегии повышения конкурентоспособности организации

Реструктуризация как инструмент повышения конкурентоспособности организации

Большинство российских предприятий находится в кризисном состоянии. Для вывода их из этого состояния необходимо проводить реформирование или реструктуризацию, ориентированную на повышение кон-

курентоспособности предприятий (организаций).

Принципиальная схема реструктуризации организации представлена на рис. 11.1. Дадим некоторые пояснения к схеме.

К компонентам внешней среды организации относятся факторы макросреды, мезосреды (города, в котором находится организация), микросреды.

Внутренняя структура организации состоит из подсистем научного обоснования (сопровождения), целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей.

Понятие «реструктуризация» как процесс комплексного изменения методов и условий функционирования организации в соответствии с внешними условиями рынка и стратегией ее развития вошло в деловой обиход относительно недавно. Однако и в эпоху административно-плановой экономики процессы реформирования, реорганизации, изменения методов функционирования как отдельных организаций, так и целых отраслей народного хозяйства происходили постоянно.

В специальной литературе нет единого толкования данных терминов, но процессы изменений в организациях в порядке их усложнения рассматриваются в следующей последовательности: реорганизация → реформирование → реструктуризация.

В узком смысле под реорганизацией понимается преобразование, переустройство организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств, производственного потенциала предприятия.

Законодательство регистрирует процессы и процедуры реорганизации предприятий и организаций. Так, согласно Гражданскому кодексу РФ реорганизацией называется перестройка, переустройство юридического лица (лиц), что означает прекращение деятельности конкретного юридического лица без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица.

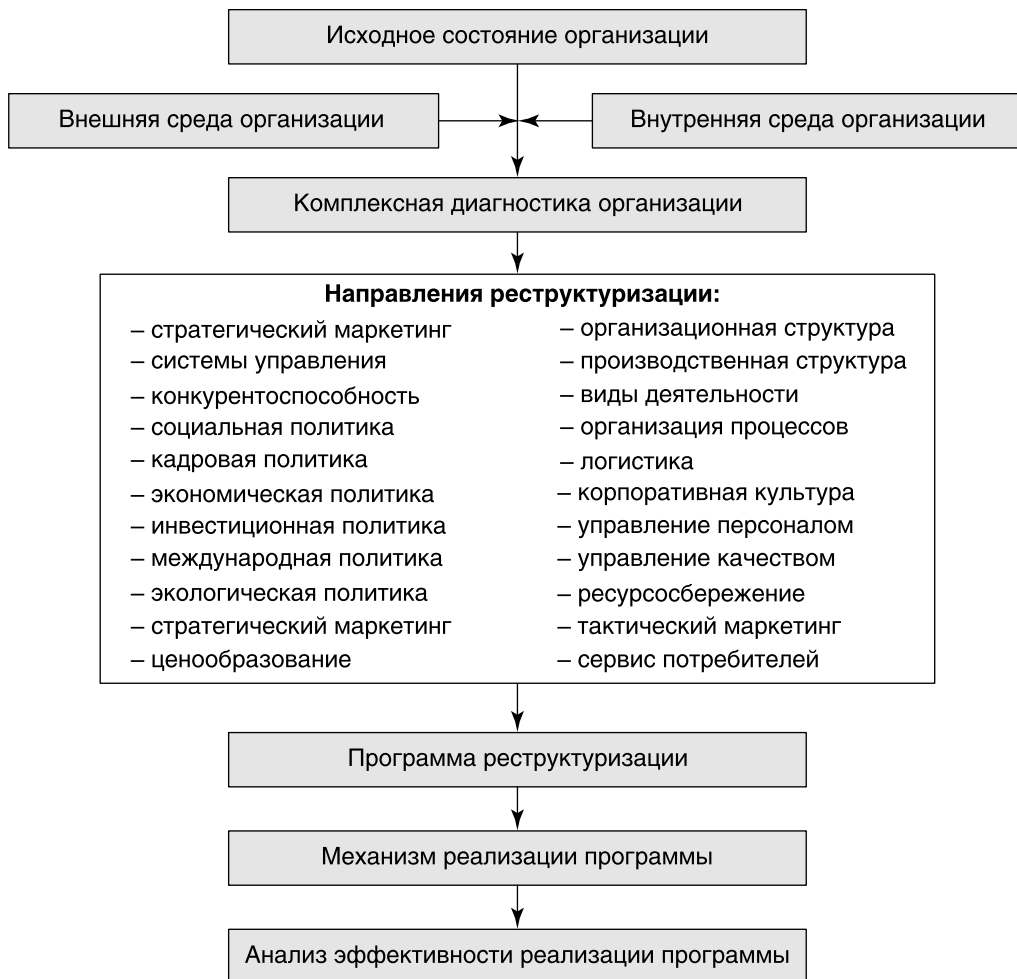


Рис. 11.1. Принципиальная схема реструктуризации организации

Реорганизация предприятия проводится в следующих случаях:

- при признании предприятия банкротом, а структуры его баланса неудовлетворительной. Реорганизационные процедуры при банкротстве включают внешнее управление имуществом должника и санацию;
- с целью повышения эффективности работоспособного (платежеспособного) предприятия. Реорганизационные процедуры проводятся по инициативе юридических лиц;
- принудительно, по решению федеральных антимонопольных органов, в случае, когда коммерческие и некоммерческие

организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, занимают доминирующее положение и совершили два и более нарушений антимонопольного законодательства.

В соответствии с законодательством реорганизация юридического лица может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами.

Формами реорганизации, согласно Гражданскому кодексу РФ, являются: слияние, присоединение, разделение, выделе-

ние, преобразование. Гражданским кодексом РФ и Законом РФ «Об акционерных обществах» предусмотрено обеспечение прав кредиторов в случае реорганизации юридического лица.

Необходимым этапом реорганизации является оформление передаточных актов и разделительных балансов. Передаточный акт и разделительный баланс должны содержать положения о правопреемственности по всем обязательствам реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами.

Решение о реорганизации предприятия и конкретная программа мероприятий принимаются собственником предприятия (для государственных унитарных предприятий — уполномоченным органом исполнительной власти, для иных коммерческих организаций — общим собранием их участников или учредителей).

Реорганизация предприятия предполагает проведение комплекса мероприятий, причем условия и порядок выполнения некоторых из них определены действующим законодательством и иными нормативными правовыми актами. Остальные мероприятия носят индивидуальный для данного предприятия характер, и необходимость их реализации определяется лицами, принимающими решение о реорганизации предприятия, с учетом особенности его функционирования, уровня развития и соответствия современным требованиям тех или иных компонентов менеджмента.

Под *реформированием* традиционно понимают изменение принципов действия предприятия, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

На государственном уровне разработаны Концепция реформирования предпри-

ятий и иных коммерческих организаций и ряд методических документов, включая Типовую программу реформы предприятия. Под реформой предприятий понимается, во-первых, изменение принципов их действия, направленное на их реструктуризацию, способствующую улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности, а во-вторых, меры государственной поддержки указанных изменений².

Задачами реформирования предприятия являются:

- защита прав участников (учредителей);
- четкое разграничение ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятий, развитие механизмов корпоративного управления, обеспечение свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- создание системы хозяйственно-договорной деятельности предприятия, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- создание эффективного механизма управления предприятием;
- использование предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;
- повышение квалификации работников предприятия как один из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

Критериями реформирования предприятия являются:

- ведение реестра акционеров (для акционерных обществ) независимым регистратором;

² См.: Реформирование предприятий. Типовая программа. Методические рекомендации. Состояние и перспективы. М.: Минэкономразвития РФ, 2000.

- четкое разграничение полномочий и ответственности между участниками (учредителями) предприятия и его руководителем;
- наличие земельного участка, на котором расположено предприятие, в его собственности;
- отсутствие задолженности по платежам в бюджеты всех уровней либо ее реструктуризация;
- отсутствие задолженности по заработной плате либо наличие конкретной программы мероприятий по ликвидации указанной задолженности;
- начисление НДС и акцизов по мере отгрузки;
- отсутствие неденежных форм расчетов либо наличие конкретной программы мер по их снижению.

К основным направлениям реформирования предприятий в соответствии с Типовой программой относятся следующие:

- 1) выявление и устранение нарушенных прав акционеров (для акционерных обществ);
- 2) инвентаризация имущества и осуществление реструктуризации имущественно-го комплекса предприятия;
- 3) рыночная оценка активов предприятия;
- 4) анализ положения предприятия на рынке, его финансово-хозяйственной деятельности и эффективности управления предприятием;
- 5) формирование стратегии развития предприятия;
- 6) подготовка и переподготовка кадров;
- 7) анализ положения предприятия на рынке;
- 8) анализ существующих сетей сбыта продукции;
- 9) анализ существующей системы снабжения;
- 10) экономический анализ ассортимента выпускаемой продукции;
- 11) анализ финансового состояния и эффективности финансового управления;

12) анализ сильных и слабых сторон предприятия.

Дополнительно к перечисленным направлениям реформирования предприятий, рекомендованным Минэкономразвития России, считаем необходимым и актуальным в современных условиях анализировать параметры конкуренции на рынках, конкурентных преимуществ и конкурентоспособности кадров, комплектующих изделий, оборудования, технологий, выпускаемой продукции, систем управления и организации в целом. Это главное направление реформирования.

Понятие «реструктуризация» отличается от понятия «реформирование» тем, что, на наш взгляд, реформирование осуществляется по инициативе, под руководством и при всяческой поддержке вышестоящей организации, а реструктуризация осуществляется организацией самостоятельно, по своей идеологии, на свои средства (или могут помочь спонсоры).

Комплексная диагностика организации — установление и изучение признаков, показателей, факторов, характеризующих техническое, экологическое, экономическое, социальное, психологическое состояние организации, ее конкурентоспособность, эффективность и устойчивость в текущий момент и в перспективе. Диагностика проводится с целью нахождения сильных и слабых сторон организации, ее возможности и внешних угроз для разработки программы реструктуризации.

В отличие от общепринятых направлений реструктуризации организации нами предложены *новые направления*: системы управления (организацией, качеством, сертификацией и т. д.); конкурентоспособность различных объектов; инновационная политика; стратегический маркетинг; организация процессов; логистика; ресурсосбережение; сервис потребителей. Дополнительные направления реструктуризации, во-первых, охватывают весь комплекс проблем функционирования и развития организации, во-вторых, распространяются на все стадии жиз-

ненного цикла товара: от стратегического маркетинга до сервиса и, в-третьих, учитывают рыночные условия.

Структуризация целей организации

Стратегия повышения конкурентоспособности организации может быть интегрирована в программу ее реструктуризации, как зачастую делается в настоящее время. Тогда будет разрабатываться программа реструктуризации. Можно, наоборот, технологии реструктуризации реализовать в стратегии повышения конкурентоспособности организации. Например, в США популярно слово «стратегия» (стратегия безопасности США, стратегия развития образования и др.).

В Федеральном законе «О техническом регулировании», вступившем в силу с 1 июля 2003 г., а также в «Программе социально-экономического развития РФ на период 2003–2006 гг.» большое внимание уделено повышению конкурентоспособности различных объектов.

Исходя из актуальности проблемы повышения конкурентоспособности в соответствии с федеральными нормативными актами и присоединением России к ВТО, считаем целесообразным наименования различных программ и долгосрочных планов развития организаций, городов, субъектов Федерации, РФ унифицировать и назвать: «*Стратегия повышения конкурентоспособности _____* (объект, период)».

Название программы считаем целесообразным сохранить при решении сложных проблем межотраслевого, межрегионального и другого характера. А по развитию социально-экономических систем лучше разрабатывать стратегии повышения конкурентоспособности. По развитию технических, биологических систем лучше разрабатывать программы без лишних слов «целевая» и «комплексная», так как программы не могут быть бесцельными и некомплексными; привязка к уровню иерархии может осуществляться дополнительным словом перед «программой», например «Федеральная».

В теме 8 были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности персонала, товара и организации, учитывающие влияние внешних и внутренних факторов. Для более глубокого исследования взаимосвязей внешних и внутренних факторов конкурентоспособности различных объектов представим структуру факторов в виде схемы (рис. 11.2).

Как уже было отмечено ранее, главным условием повышения конкурентоспособности персонала, товара и услуги, организации, города, отрасли и других объектов является обеспечение конкурентоспособности образования. До 1992 г. — года перехода российской системы образования на гуманитарную систему — российские вузы готовили конкурентоспособных специалистов по многим направлениям и специальностям. Существующую систему следовало бы просто ориентировать на конкуренцию, на обеспечение конкурентоспособности различных объектов. Следовало научно соединить три составляющие переходной экономики: «видимую руку» научно обоснованного государственного регулирования экономики, «невидимую руку» рынка и механизм глобальной конкуренции, являющийся главным атрибутом ВТО. Этого единства как не было, так и нет.

На вершине власти находятся в основном экономисты и юристы, которые принимают судьбоносные для страны решения. Если их подготовка не будет отвечать требованиям научной обоснованности (системности, комплексности, перспективности и т. д.), то и принимаемые ими решения не будут отвечать этим требованиям. Обучение студентов и слушателей упрощенным методам прикладной экономики, менеджмента, маркетинга, излагаемым в переводных книгах, приводит и к упрощению управления экономикой организации, регионов, страны, к увеличению поля допуска (или погрешности) принимаемых решений, неэффективному использованию ресурсов. Поэтому-то в основании системы обеспечения конкуренто-

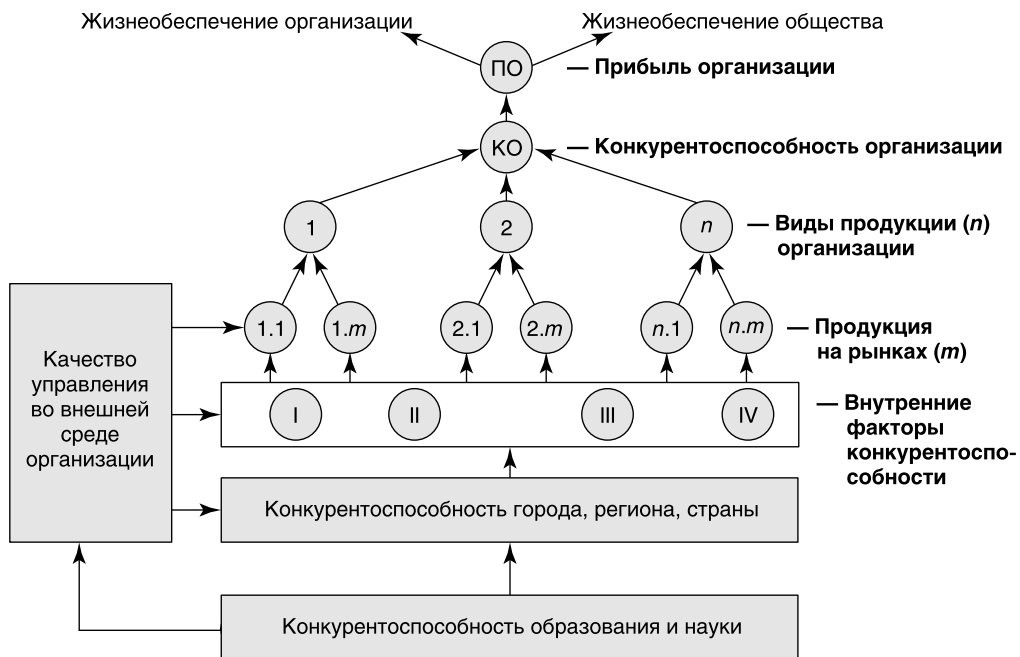


Рис. 11.2. Взаимосвязи факторов конкурентоспособности

способности различных объектов находятся образование и наука. Если высшее, прежде всего экономическое, образование не будет конкурентоспособным, если экономисты и менеджеры не научатся мыслить системно, комплексно, стратегически, Россия никогда не будет конкурентоспособной развитой страной.

На рис. 11.2 конкурентоспособность образования и науки, качество управления во внешней среде организации являются основополагающими, определяющими конкурентоспособность как внешних, так и внутренних факторов, а также конкурентоспособность товаров (если конструкторская документация на продукцию в организацию поступает извне).

К внутренним факторам конкурентоспособности организации на рис. 11.2 относятся:

- I — качество управления организацией (как внутренний фактор, см. п. 6.5);
- II — качество стратегии повышения конкурентоспособности организации;
- III — потенциал организации;

IV — организационно-технический уровень производства.

Комплексная диагностика внешних и внутренних факторов конкурентоспособности товаров и организации (см. тему 5) позволяет найти конкурентные преимущества организации и формировать для их реализации портфели новшеств и инноваций (см. п. 6.7). В совокупности выполнение этой работы позволит повысить конкурентоспособность каждого товара на каждом рынке и организации в целом. Повышение конкурентоспособности организации позволит увеличить массу прибыли для жизнеобеспечения общества (через налоги) и самой организации.

Как уже было доказано нами ранее, конкурентоспособность интегрирует все технические, экономические, управленческие и другие аспекты деятельности организации. При этом конкурентоспособность организации является условием получения ею прибыли. В свою очередь, условием обеспечения конкурентоспособности организации является обеспечение конкурентоспособно-

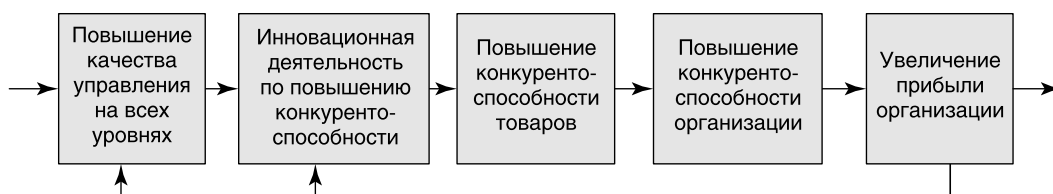


Рис. 11.3. Упрощенная логическая цепочка увеличения прибыли организации

сти выпускаемых ею товаров и выполняемых услуг. Упрощенную логическую цепочку увеличения прибыли организации можно представить в следующем виде (рис. 11.3).

Направления повышения конкурентоспособности организации для структуризации целей можно подразделить на две группы:

1) обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров (повышение качества управления, совершенствование связей с внешней средой, стратегический маркетинг, совершенствование инновационной деятельности организации и т. д.);

2) обеспечивающие процессы по повышению качества товаров и сервиса их потребителей (табл. 11.1).

По каждому направлению повышения конкурентоспособности организации должно разрабатываться дерево целей, на последнем уровне которого должны быть мероприятия по достижению целей (заданий) из конкретных инновационных проектов. В качестве примера приведем дерево целей повышения конкурентоспособности товаров и организации по первому направлению — повышение качества управления (рис. 11.4 и табл. 11.2).

Представленное на рис. 11.4 и в табл. 11.2 дерево целей по повышению качества управления является примерным, типовым. Для каждой организации оно должно быть эксклюзивным, учитывающим особенности выпускаемой продукции, системы управления предприятием, узкие места.

Таблица 11.1

Направления повышения конкурентоспособности организации

Направление повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
<i>Направления, обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров</i>	
1. Повышение качества управления на основе применения конкурентоспособной новой экономики	Переход экономической, управленческой и инженерной подготовки и переподготовки кадров на систему МЭТУК (методика → экономика + техника + управление → конкурентоспособность), изучение механизмов действия экономических законов, законов организации, соблюдение требований научных подходов и принципов, применение при принятии решений (особенно стратегических) современных методов и моделей управления
2. Совершенствование связей с внешней средой	Мониторинг основных параметров макро-, мезо- и микросреды организации, их комплексная диагностика и обеспечение пропорциональности и оперативности информации об окружающей среде, повышение адаптируемости к ней организации
3. Внедрение (проведение) стратегического маркетинга выхода и входа организации	Исследование динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация рынков, прогнозирование изменения параметров рынка, разработка нормативов стратегической конкурентоспособности товаров и организации, разработка предложений по формированию различных стратегий организации

Продолжение табл. 11.1

Направление повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
4. Совершенствование организации инновационной деятельности	Ревизия патентного фонда, разработка организационной структуры инновационной организации, ориентированной на конкурентоспособность. Включение в структуру должностей главного менеджера, заместителей руководителя по маркетингу, логистике, сервису потребителей. Анализ эффективности инновационной деятельности
5. Внедрение новых информационных технологий	Разработка и внедрение интегрированной информационной технологии CALS, охватывающей все стадии жизненного цикла продукции, технологии управления качеством, ресурсосбережением и т. д.
6. Внедрение новых финансовых и учетных технологий	Внедрение международных стандартов по финансовой и бухгалтерской отчетности, разработка и внедрение финансовых технологий по прогнозированию рентабельности организации на основе прогнозов прибыльности каждого наименования товара на каждом рынке (сначала — синтез, потом — анализ) сначала стратегический, потом тактический финансовый менеджмент
7. Анализ ресурсоемкости каждого товара по стадиям его жизненного цикла и внедрение ресурсосберегающих технологий	Разработка и внедрение в каждой организации методики комплексного анализа ресурсоемкости товаров по стадиям жизненного цикла, анализ технических, организационных и социально-экономических факторов ресурсоемкости товаров. Разработка стратегий и технологий ресурсосбережения, обеспечивающих не ухудшение, а улучшение использования ресурсов в стране
8. Повышение организационно-технического уровня производства	Обеспечение требуемого обновления основных фондов, роста прогрессивных технологий, ориентация на непрерывные процессы на основе микроэлектроники, биотехнологии, геной инженерии с использованием экстремальных условий в замкнутых безотходных циклах автоматизированного производства
9. Развитие логистики	Разграничение функций закупочной и сбытовой логистики, взаимосвязей функций логистики, ее информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов
10. Развитие тактического маркетинга	Разграничение функций стратегического и тактического маркетинга, уточнение функций тактической макро- и микросегментации, стимулирование ускорения сбытовых процессов, исследование поведения покупателей
<i>Направления по повышению качества товаров и сервиса их потребителей</i>	
11. Повышение качества товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества товаров организации и ее конкурентов: показателей назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, стандартизации и унификации, дизайна, патентоспособности, безопасности применения и др. (но не экономичности), прогнозирование показателей качества товаров по конкретным рынкам

Окончание табл. 11.1

Направление повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
12. Повышение качества сервиса потребителей товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей товаров организации и ее конкурентов: качество рекламы, гарантийный срок, качество маркировки и упаковки товара, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки и торгового центра, качество обслуживания покупателя, качество доставки и монтажа, качество послепродажного обслуживания покупателя, качество утилизации товара и др., прогнозирование показателей качества сервиса потребителей товаров на конкретных рынках, разработка и реализация инновационных проектов по повышению качества товаров и качества сервиса их потребителей

Таблица 11.2

**Цели и показатели дерева целей повышения качества управления
(первое направление повышения конкурентоспособности товаров и организации)**

Цель	Подцель
1.1. Внедрение МЭТУК	1.1.1. Анализ мировой и отечественной практики образования
	1.1.2. Разработка программы перехода образования на систему МЭТУК
	1.1.3. Корректировка образовательных программ под требования МЭТУК
	1.1.4. Применение новых образовательных стандартов на практике
	1.1.5. Мониторинг и комплексная диагностика эффективности МЭТУК
1.2. Перевод системы высшего образования на инструменты новой конкурентоспособной экономики	1.2.1. Включение в соответствующие учебные программы и учебную литературу механизмов действия экономических законов и законов организации, рекомендаций по применению научных подходов, принципов, современных методов и моделей
	1.2.2. Разработка технологий принятия управленческих решений, ориентированных на конкурентоспособность
	1.2.3. Применение на практике новых технологий
1.3. Обучение персонала методам управления конкурентоспособностью объектов	1.3.1. Обучение руководителей
	1.3.2. Обучение менеджеров
	1.3.3. Обучение специалистов
	1.3.4. Обучение служащих
	1.3.5. Обучение рабочих
1.4. Реорганизация системы управления персоналом	1.4.1. Анализ существующей системы
	1.4.2. Разработка новой системы (под функции, а не под исполнителей)
	1.4.3. Разработка новых положений об отделах и должностных инструкций (разрабатывают не исполнители, а потребители данной продукции или работы)

Окончание табл. 11.2

Цель	Подцель
	1.4.4. Формирование новой команды, ориентированной на обеспечение конкурентоспособности управляемых объектов
	1.4.5. Разработка новой системы стимулирования труда, ориентированной на конкурентоспособность
	1.4.6. Разработка методики нормирования труда
	1.4.7. Разработка инструкции по организации труда, ориентированной на конкурентоспособность
	1.4.8. Разработка положения об управлении карьерой работников
	1.4.9. Разработка рекомендаций по организации рекреации работников
	1.4.10. Разработка методики мониторинга и комплексной диагностики эффективности системы управления персоналом, ориентированной на конкурентоспособность

Аналогично целям и подцелям повышения качества управления, представленным в табл. 11.2, разрабатываются деревья целей и по другим направлениям повышения конкурентоспособности товаров и организации. Примерный перечень подцелей по этим направлениям представлен в табл. 11.1.

Далее, на следующем уровне иерархии и структуризации формируются конкретные задания (частные показатели) по решению проблем повышения конкурентоспособности по каждому направлению (см. табл. 11.1). Достижение этих заданий обеспечивается мероприятиями, сформулированными под эти задания в соответствующих инновационных проектах. Этим состыковываются деревья целей повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям с обеспечивающими инновационными проектами.

В данной работе невозможно все разъяснить на схемах, таблицах, примерах, так как в данном случае охватывается только верхний уровень абстракции. При наличии целей и подцелей (показателей уровней) легко дальше проводить структуризацию целей. Для этого рекомендуется руководствоваться функциональными курсами («Инновационный менеджмент», «Инвестиционный ме-

неджмент», «Управление проектами» и др.) и реальными проектами. Дополнительно подчеркнем, что без знания теоретического и методического материала, изложенного в предыдущих темах, нельзя рассчитывать на успешную разработку и реализацию стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Задания (см. рис. 11.4, IV уровень дерева целей) должны формулироваться конкретно, желательно количественно. При формулировании заданий обязательно следует учитывать все ранее рассмотренные требования по научному уровню заданий, составу, содержанию и оформлению.

Допустим, нам необходимо сформулировать задание на разработку положения об отделе маркетинга организации. Задание может быть следующим: «Руководителю организации (указывается должность, Ф. И. О. конкретного ответственного исполнителя) разработать в срок (указывается конкретный срок) «*Положение об отделе маркетинга организации* (конкретное наименование)», ориентированное на повышение конкурентоспособности организации и отвечающее требованиям научного обоснования. В Положении должен быть пункт следующего

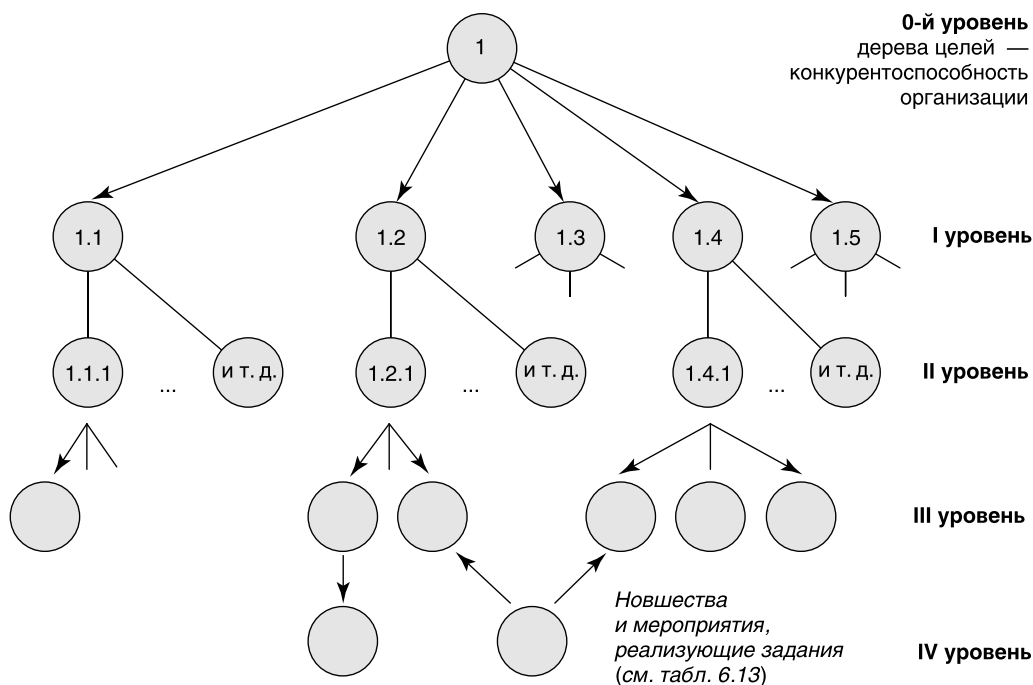


Рис. 11.4. Конструкция дерева целей по повышению качества управления

содержания: «Работники отдела при принятии стратегических управленческих решений в любой области деятельности обязаны анализировать механизмы действия экономических законов, законов организации, соблюдать требования научных подходов и принципов, применять современные технологии, методы, модели и инструменты повышения конкурентоспособности управляемых объектов». Руководство организации обязано контролировать выполнение этого требования и стимулировать повышение качества управления в соответствии с «Положением о стимулировании работников организации за качественное выполнение заданий по повышению конкурентоспособности объектов».

Другой пример. Системный анализ внешней среды и внутренней структуры автомобильного завода показал, что сдерживающим фактором конкурентоспособности автомобиля, узким местом является двигатель, приобретаемый по кооперации. Двигатель не отвечает требованиям европейских стандартов Евро-4 по содержанию вредных при-

месей в продуктах сгорания (показатель превышает норматив Евро-4 на 36%) и уровень шума (превышает на 49%). Руководство завода формулирует задание отделу маркетинга: «Отделу маркетинга (Ф. И. О. руководителя отдела) в срок до (указывается конкретный срок) провести маркетинговые исследования и подготовить инновационные предложения по переходу завода на контрактные отношения с изготовителем двигателя, отвечающего по качеству требованиям европейского стандарта Евро-4».

Еще пример. В настоящее время конкурентоспособные автомобилестроители мира переходят на систему производства по шести сигмам, позволяющую допускать в среднем не более 3,4 дефекта на миллион бизнес-процессов, или один дефект на 294 120 бизнес-процессов (операций). Так, «Дженерал моторс» в 2000 г. завершила перевод системы производства на шесть сигм, затратив на это несколько миллиардов долларов США (сумма превышает затраты России на всю науку). Анализ конкурентоспособ-

ности отечественных автомобилей показал, что *одним из узких мест* является несоответствие российских автомобилей международным стандартам по безотказности, так как отечественные автомобилестроители работают, по нашей оценке, по системе четырех сигм (6210 дефектов на миллион бизнес-процессов или операций, либо один дефект на 161 процесс). Для устранения этого узкого места в автомобиле руководство автозавода формулирует задание: «Всем подразделениям завода подготовить предложения по переводу системы производства на пять сигм (не более 233 дефектов на миллион процессов). Ответственный исполнитель — главный менеджер (Ф. И. О.), исполнители (Ф. И. О.). Сроки. Предполагаемые затраты по каждому подразделению».

Количественно задания формулируются на основе анализа соответствия (пропорциональности) частных показателей (качества управления, качества товара, качества сервиса, ресурсоемкости товара, уровня развития производства и менеджмента и т. д.) международным требованиям, показателям приоритетных конкурентов, своим целям и т. д. Задания являются «мостиком» между деревом целей и инновационным проектом (см. рис. 11.1).

Формирование структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации (СПКО)

Структура СПКО должна отвечать требованиям системного и комплексного подходов. В данном случае требования системного подхода выражаются в двух основных аспектах:

1) организация рассматривается как подсистема глобальной системы — макро- и микросреды;

2) структура стратегии определяется деревом целей конкурентоспособности организации, т. е. сначала формируется дерево целей, а затем — стратегия и организационная структура для реализации стратегии.

Требования комплексного подхода реализуются путем включения в стратегию различных аспектов функционирования организации: технических, технологических, экономических, экологических, управленческих и др.

Исходя из рассмотренных требований, *структура СПКО* может быть следующей:

1. Оглавление.
2. Генеральная цель и основание для разработки СПКО.
3. Предисловие (исполнительное резюме).
4. Исполнители (руководитель стратегии, ответственные исполнители по разделам, исполнители).
5. Принципы и методы разработки и реализации СПКО.
6. Комплексная диагностика внешней среды и внутренней структуры организации.
7. Структура СПКО, дерево целей и содержание разделов стратегии:
 - 7.1. Повышение качества управления, подготовка кадров для реализации стратегии.
 - 7.2. Совершенствование связей организации с внешней средой.
 - 7.3. Внедрение стратегического маркетинга.
 - 7.4. Совершенствование организации инновационной деятельности.
 - 7.5. Внедрение новых информационных технологий.
 - 7.6. Внедрение новых финансовых и учетных технологий.
 - 7.7. Внедрение ресурсосберегающих технологий.
 - 7.8. Повышение организационно-технического уровня производства.
 - 7.9. Развитие логистики.
 - 7.10. Развитие тактического маркетинга.
 - 7.11. Повышение качества товаров организации (по всем наименованиям и рынкам).
 - 7.12. Повышение качества сервиса потребителей товаров (по всем наименованиям и рынкам).

7.13. Формирование политики ценообразования.

8. Обеспечение разработки и реализации СПКО:

8.1. Правовое обеспечение.

8.2. Методическое обеспечение.

8.3. Ресурсное обеспечение.

8.4. Информационное обеспечение.

8.5. Организационно-психологическое обеспечение.

9. Инновационные проекты по реализации СПКО.

10. Техничко-экономическое обоснование и инвестиционные проекты СПКО.

11. Организационно-экономический механизм реализации СПКО.

12. Паспорт СПКО (свод основных показателей по предыдущим разделам стратегии).

13. Приложения.

Все предыдущие главы данной работы были посвящены теоретическим и методическим аспектам решения вопросов, перечисленных в разделах 2–7 стратегии. Вопросы формирования раздела 8 будут рассмотрены в следующей теме, портфелей новшеств и инноваций рассмотрены в п. 6.6, инновационных проектов — в федеральных методических рекомендациях, организационно-экономический механизм реализации стратегии будет рассмотрен далее.

Предисловие (исполнительное резюме) представляет собой ключ к «Стратегии повышения конкурентоспособности организации». В нем должны быть освещены следующие вопросы:

- значимость выпускаемой организацией продукции в международном масштабе, в масштабе данного региона с точки зрения конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения у потребителя;

- имидж организации, имеющиеся у нее бренды, товарные знаки, полученные ею дипломы, призы и т. п. на международных конкурсах, выставках и т. п., количество патентов и изобретений и т. д.;

- основные технико-экономические показатели организации за прошлые 5 лет и на планируемый в стратегии период, краткая характеристика фондов, капиталов, кадров и других видов потенциала;

- номера и даты получения организацией сертификатов;

- показатели конкурентоспособности города, региона, страны, параметров конкуренции на рынках;

- показатели конкурентоспособности товаров организации и ее основных конкурентов;

- показатели конкурентоспособности организации;

- основные показатели технологии, организации производства, труда и управления в динамике за прошлые годы и на перспективу;

- основные подходы, принципы, методы, модели и технологии, применяемые в управлении различными процессами;

- факты, подтверждающие надежность деятельности организации, юридические и экономические гарантии и другие сведения, показывающие конкурентные преимущества организации.

Предисловие должно быть привлекательным для инвесторов, кратким, деловым, ярким, конкретным. Составляется оно в последнюю очередь, после разработки всех разделов стратегии.

Опыта разработки стратегий повышения конкурентоспособности организаций нет. Поэтому, исходя из наших рекомендаций и учитывая свои особенности и миссию, организация сможет разработать стратегию повышения своей конкурентоспособности самостоятельно.

Методический подход к оценке качества СПКО

Качество СПКО оценивать следует потому, что это весьма важный документ по выходу субъекта или выводу объекта управления из кризисного состояния в условиях российской нестабильной среды.

В настоящее время никто нигде не разрабатывает СПКО, подобную предлагаемой нами. На то есть свои причины. Разработанные нами теоретические основы и методы управления конкурентными преимуществами на основе эксклюзивных ценностей, методы конкуренции, управления стратегической конкурентоспособностью сложнее официально признанных бессистемных и некомплексных теорий конкуренции и управления конкурентными преимуществами. А теория управления стратегической конкурентоспособностью различных объектов вообще отсутствует. Анализируют только фактическую конкурентоспособность товаров, компаний, стран. Это очень легко делать.

Разработанные нами теоретические основы управления конкурентоспособностью различных объектов базируются на идее обеспечения высокого качества стратегических управленческих решений или качества управления. Для реализации на практике этой идеи необходимо анализировать как единство сложные механизмы действия экономических законов, законов организации, соблюдать требования научных подходов и принципов, применять современные технологии, методы, модели и организационно-экономические инструменты. А для этого нужны знания и умения, время и инвестиции. Из этого набора российские руководители и предприниматели располагают в какой-то мере лишь последним фактором.

Специалистов, умеющих системно и стратегически мыслить, разрабатывать стратегии повышения конкурентоспособности различных объектов, российские вузы до настоящего времени не готовят. Изучаемые в вузах отдельные, не увязанные в систему вопросы управления конкурентными преимуществами, бессистемные, «ковбойские» методы конкуренции не обеспечивают повышения конкурентоспособности российских товаров и организаций. Наоборот, конкурентоспособность стабильно падает.

Такое состояние российской экономики, системы управления конкурентоспособно-

стью многие ученые, специалисты и чиновники объясняют архисложностью проблемы, объединяющей технические, экономические, управленческие и многие другие аспекты, проявляющиеся в различных разрезах.

Эффективность стратегического планирования условно оценивается пропорцией 1: 10: 100: 1000, показывающей динамику роста прибыли (потерь, при игнорировании стратегического маркетинга) по стадиям жизненного цикла управляемого объекта. В условиях глобализации и применения новых информационных технологий, наоборот, есть необходимость и возможность смещения центра экономического обоснования инвестиций на более ранние стадии. А в России наблюдается обратная картина: уменьшение количества применяемых научных методов, снижение качества управления, упрощение принимаемых решений во всех сферах деятельности. Видимо, это можно объяснить заменой советского монополизма на очень жесткий и коррумпированный российский монополизм во многих сферах деятельности.

В развитых странах не занимаются пока прогнозированием стратегической конкурентоспособности объектов, так как там работают отлаженные правовая система и институциональные механизмы рыночных отношений, действуют механизмы конкуренции, высок уровень стандартизации и государственного регулирования экономики. Все эти факторы и условия являются либо ограничителями (барьерами) неправомерных действий физических и юридических лиц, либо объективными регуляторами, помощниками. В России, по нашей оценке, с одной стороны, отсутствуют перечисленные факторы и условия, а с другой — вузы не готовят специалистов по управлению конкурентоспособностью различных объектов. Поэтому России до статуса страны с действительной (а не формальной) рыночной экономикой еще далеко.

Качество СПКО очень трудно оценить, так как практически невозможно смоделировать по интегральным показателям первого уров-

ня дерева целей (см. табл. 11.1 и рис. 11.4) динамику изменения глобальной цели — конкурентоспособности организации. Количество интегральных показателей, влияющих на конкурентоспособность товаров и организации, может быть более 12. Такое количество показателей потребуется при выпуске организацией одного наименования товара. Если товаров будет, например, 5 наименований, то количество интегральных показателей будет равно 20 (отдельно рассчитываются интегральные показатели качества товара и качества сервиса потребителей товара). К тому же в интегральный показатель, влияющий на конкурентоспособность, входит множество обобщающих и частных показателей II и III уровней (см. рис. 11.4).

Поэтому предлагаем качество СПКО оценивать экспертным методом на основе анализа и оценки уровня научного обоснования стратегии, ее структуры, полноты и объективности выполненных прогнозов и расчетов по каждому разделу стратегии по следующей формуле:

$$K_c = \sum_{i=1}^n \alpha_i \Pi_i \rightarrow 1,0, \quad (11.1)$$

где K_c — уровень качества стратегии повышения конкурентоспособности организации; $i = 1, 2, \dots, n$ — номер фактора конкурентоспособности, учитываемого в стратегии (при оценке конкурентоспособности организации многие факторы не учитываются); α_i — весомость i -го фактора. $\sum \alpha_i = 1$; Π_i — экспертная оценка i -го фактора конкурентоспособности.

Количество факторов конкурентоспособности, учитываемых при оценке качества стратегии, будет индивидуальным для каждой организации. В табл. 11.3 представлены разработанные нами предложения по номенклатуре и весомости факторов конкурентоспособности, влияющих на качество СПКО.

Порядок оценки качества стратегии повышения конкурентоспособности организации:

1) формируется экспертная группа численностью не менее 9 человек в составе ру-

Таблица 11.3

Перечень и весомость факторов конкурентоспособности, влияющих на качество стратегии повышения конкурентоспособности организации (предложение автора)

Факторы конкурентоспособности, влияющие на качество стратегии	Весомость фактора
1. Соответствие квалификации разработчиков стратегии современным требованиям	0,10
2. Количество (из 11) проанализированных экономических законов	0,05
3. Количество (из 9) проанализированных законов организации	0,05
4. Количество (из 20) научных подходов, которое было соблюдено при разработке стратегии	0,15
5. Полнота принципов, которые были соблюдены	0,05
6. Полнота примененных методов, моделей и инструментов	0,15
7. Полнота структуры стратегии	0,05
8. Полнота и обоснованность содержания разделов стратегии	0,20
9. Полнота и обоснованность технико-экономических расчетов и прогнозов	0,10
10. Уровень конкурентоспособности организации	0,10
Итого	1,00

ководителя организации, главного менеджера, главного маркетолога, руководителя по персоналу, главного инженера, коммерческого директора, заместителей руководителя организации по логистике, производству, сервису потребителей и др. Для малых предприятий группа может состоять из 3 человек;

2) каждому члену группы за месяц до заседания выдается проект стратегии повышения конкурентоспособности организации;

3) каждый эксперт дает оценку факторов конкурентоспособности (см. табл. 11.3) от 0 до 100%;

4) исключаются из оценки два крайних результата: минимальный и максимальный;

5) рассчитывается среднее значение i -го фактора конкурентоспособности (без крайних значений) по формуле:

$$\Pi_i = \frac{\sum_{j=1}^m \Pi_{ij}}{m \cdot 100}, \quad (11.2)$$

где $m = 1, 2, \dots, j$ — количество экспертов;

6) по формуле (11.1) рассчитывается уровень качества стратегии повышения конкурентоспособности организации;

7) разрабатываются предложения по повышению качества стратегии.

Выводы

1. Поскольку перед присоединением России к ВТО повышение (обеспечение)

конкурентоспособности различных объектов является актуальнейшей проблемой, то взамен всевозможных федеральных, отраслевых, региональных и фирменных программ рекомендуем разрабатывать «Стратегии повышения конкурентоспособности _____ (объект, период)».

2. Главными факторами обеспечения конкурентоспособности организации следует считать конкурентоспособность товаров, а остальные — повышение качества управления, совершенствование связей с внешней средой, внедрение стратегического маркетинга, совершенствование организации инновационной деятельности и др. — являются факторами обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг, оказываемых организацией. Эти факторы служат основой формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации.

3. В условиях нестабильной экономической среды важно совершенствовать методы управления рисками. Риск — вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска или процесса по их функционированию.

Список литературы

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.
2. Экономика и жизнь. 1995. №2. С. 9.

R. Fatkhutdinov, Doctor of Economics, Academician of Russian Academy of Quality Problems, Professor on Chair of Theory and Practice of Competition in Moscow University of Industry and Finance

QUALITY AND RESOURCE CONSERVATION — KEY FACTORS OF COMPETITIVENESS

In the continuation of the tenth theme (see «Modern Competition» №6 (24)), the author analyzed the methodological foundations of pricing, allowing to develop a pricing strategy that is an important component of the success of any enterprise.

The direction of improving the competitiveness of the organization are described in detail.

The author gives the definition of terms such as restructuring and reforming, which are central concepts in the question of reorganization of the enterprise. This question is the basis for the formation of the purposes of a strategy for improving the competitiveness of the organization.

Key words: productivity, competitiveness strategy, systematic approach.