

УДК 658.003; 62-50

В.А. Тимофеев<sup>1</sup>, Е.В. Лещенко<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Харьковский национальный университет радиоэлектроники, Харьков*

<sup>2</sup> *Корпорация Глобал Консалтинг, Харьков*

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье определены задачи и требования к модели адаптивной системы ситуационного управления конкурентоспособностью предприятия, разработана структура модели и перечень основных функций ее модулей.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, стратегическое позиционирование, конкурентный потенциал, адаптация, эффективность.

### **Введение**

Конкурентоспособность предприятия зависит от целого ряда управленческих, финансовых, произ-

водственно-технологических и социальных факторов [1 – 5]. Эти факторы определяют конкурентные преимущества предприятия и обеспечивают его успех на потребительском рынке.

В настоящее время в специальной литературе [2 – 5] приводятся и описываются лишь теоретические и методические основы создания успешного конкурентоспособного предприятия. Реальные системы компьютеризированного управления конкурентоспособностью предприятия (КСП) далеки от совершенства. В различных вариантах моделей оценки конкурентоспособности предприятий и фирм, в лучшем случае, перечисляются те параметры, которые должны учитываться при оценке и формульные зависимости между ними, но не приводится методика и структура организации системы управления, или приводится структура модели оценки, а вопросы управления КСП практически не затрагиваются или затрагиваются в самом общем виде. Адаптация системы управления КСП к изменяющимся внешним и внутренним условиям хозяйствования лишь декларируется, но не рассматриваются и не определены сами методы адаптации и также не сформулированы полностью требования к процессу адаптации и к функционированию системы управления КСП.

Поэтому **целью статьи** является разработка общей структуры модели адаптивной системы управления конкурентоспособностью предприятия.

### Основная часть

При разработке концепции любой системы управления устанавливаются цели и требования, формируются задачи, вырабатываются методы и структура управления в целом.

В нашем случае основная цель и основное требование к системе – обеспечить предприятию высокую конкурентоспособность, мобильную и эффективную работу на потребительском рынке.

Основные требования к системе управления конкурентоспособностью современного предприятия (фирмы) можно свести к следующим: оперативность и объективность оценки, адаптивность и сравнимость, высокие качество и надежность результатов управления.

Отсюда вытекает и главная задача адаптивной системы управления КСП – обеспечение заданного уровня конкурентоспособности предприятия на рынке. Причем система должна отслеживать изменения КСП на производстве и потребительском рынке в реальном времени. Для этого лучше всего использовать метод ситуационной адаптации [6, 7].

В этом случае под компьютеризированным адаптивным управлением конкурентоспособностью предприятия будем понимать систему, построенную на принципах ситуационной адаптации к основным факторам, определяющим конкурентоспособность, и предназначенную для компьютеризированного управления процессом поддержания КСП на заданном уровне.

Для организации адаптивного управления конкурентоспособностью предприятия в структуре модели системы ситуационного управления, по нашему мнению, нужно иметь (рис. 1):

- модуль оценки значения текущей КСП и КСП конкурента;
- модуль оценки значения эффективности управления КСП;
- модуль определения и оптимизации параметров КСП;
- модуль коррекции значений эффективности управления КСП;
- модуль формирования рекомендаций по управлению КСП;
- модуль оценки тренда КСП.

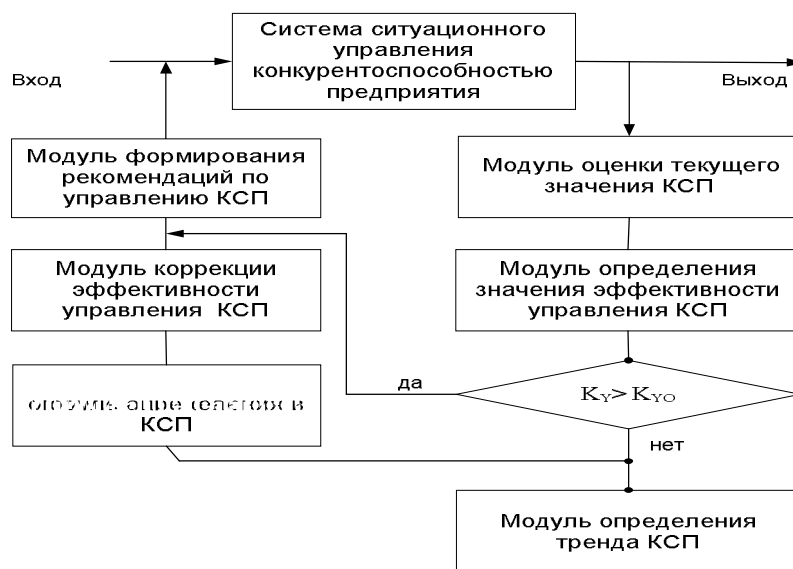


Рис. 1. Структура модели адаптивной системы ситуационного управления конкурентоспособностью предприятия

*Модуль оценки текущей конкурентоспособности предприятия.*

Конкурентоспособность предприятия – показатель, характеризующий его рыночную позицию, а на любом рынке самым важным показателем является сам товар – его качество и цена. Поэтому для производителя товара на первом месте стоит конкурентоспособность его товара по сравнению с аналогичным товаром другого производителя.

В настоящее время для оценки КСП разработаны специальные расчетные методики, в основе которых лежат математические зависимости основных показателей конкурентоспособности от факторов, определяющих качество товара предприятия, конкурентный потенциал предприятия и покупательские способности потребителей [2, 3, 4]. С другой стороны, есть методики оценки конкурентоспособности через стратегическое позиционирование предприятия на заданном сегменте рынка [6, 8]. Применение в реальном времени модели оценки конкурентоспособности предприятия на основе комплексного учета основных показателей КСП как одного, так и другого вида, на наш взгляд, существенно повысит оперативность, качество и усилит надежность результатов, что позволит использовать их для компьютеризованного управления системой КСП предприятия.

*Модуль оценки значения эффективности управления КСП.*

Для оценки показателя эффективности управления КСП необходимо определить его значение через интегральные показатели конкурентоспособности товара, производственный потенциал предприятия и стратегическое позиционирование предприятия на данном сегменте рынка соответственно. При этом текущий показатель эффективности управления (ПЭУ) КСП определяется как [6]:

$$K_Y = 1 - (K_T + K_P) * K_{СП},$$

где  $K_Y$  – показатель эффективности управления КСП;  $K_T$  – интегральный показатель конкурентоспособности товара производимого предприятием;  $K_P$  – производственный потенциал предприятия;  $K_{СП}$  – стратегическое позиционирование предприятия на рынке.

Далее необходимо сравнить полученное текущее значение ПЭУ КСП  $K_Y$  со значением  $K_{Y0}$  КСП конкурента на данном интервале управления  $K_Y > K_{Y0}$  и перейти к следующему модулю системы.

*Модуль определения и оптимизации основных факторов оценки.*

Если неравенство  $K_Y > K_{Y0}$  выполнено, то КСП превышает конкурентоспособность конкурента и не требует коррекции на следующем интервале управления. Когда эффективность управления КСП конкурента на данном интервале управления больше ПЭУ управляемого предприятия  $K_Y < K_{Y0}$ , ситуацию надо

корректировать. В этом случае в модуле определяют типы факторов, которые привели к снижению ПЭУ конкурентоспособностью предприятия на данном интервале управления и эти факторы оптимизируются для коррекции КСП на следующем этапе работы предприятия на потребительском рынке.

При этом предварительно, на этапе разработки, оценивается путем экспертного заключения «вес» каждого фактора, участвующего в оценке КСП.

*Модуль коррекции параметров конкурентоспособности предприятия.* Модель системы управления КСП включает модуль коррекции параметров, где реализуются функции адаптации системы к изменяющимся внешним и внутренним условиям. Т.е. модуль коррекции параметров конкурентоспособности предприятия это главный инструмент организации обратной связи системы управления КСП. В модуле используются средства и механизм собственно адаптации параметров системы управления к изменению значений показателей конкурентоспособности предприятия. Состав этих средств и алгоритм их функционирования подробно описан в [9].

*Модуль формирования рекомендаций по управлению КСП*

В этом модуле необходимо организовать базу знаний по разрешению текущих критических ситуаций в системе, то есть ситуаций, когда эффективность управления КСП конкурента на данном интервале управления больше ПЭУ управляемого предприятия  $K_Y < K_{Y0}$ . Причем ряд факторов, которые можно скорректировать на интервале управления в автоматизированном режиме (управляемые факторы) изменяются и оптимизируются системой, а для критических ситуаций, требующих вмешательства менеджмента предприятия и значительно большего времени для своего разрешения система выдает так называемый план-рекомендации.

В этом случае в качестве планов-рекомендаций по повышению КСП до заданного уровня на последующем или нескольких интервалах управления можно принять рекомендации составленные, обоснованные и рассчитанные при построении системы менеджментом из производственно-финансовых ресурсов предприятия (ПФРП) [6, 9]. К таким планам-рекомендациям можно отнести общие мероприятия по повышению КСП:

- увеличение объема выпускаемой продукции;
- снижение цены продукции;
- сокращение издержек производства;
- повышение эффективности работы с дебиторами;
- увеличение капиталовложений на рекламу продукции;
- внедрение новых технологий в производство;
- закупка высококачественного сырья и материалов;

- повышение производительности труда;
- повышение квалификации персонала за счет обучения;
- привлечение внешних инвестиций, кредитование.

Причем планы-рекомендации по устранению таких критических ситуаций могут быть реализованы предприятием на практике значительно быстрее, чем без системы управления КСП, так как временные затраты на анализ рынка, оценку конкурентоспособности своего предприятия и предприятия конкурента и разработку мероприятий по коррекции КСП минимальны и проводятся на предыдущем цикле управления системы.

*Модуль определения тренда конкурентоспособности предприятия.*

Тип тренда устанавливаются на основе подбора его модели статистическими методами либо сглаживанием исходного временного ряда. Поэтому, если после определения тренда конкурентоспособности предприятия он положителен – коррекция параметров КСП не требуется. В противном случае, факторы, определяющие КСП, должны быть скорректированы таким образом, чтобы тренд изменился на положительный.

Таким образом, определены задачи и требования к модели адаптивной системы управления конкурентоспособностью предприятия, разработана структура модели и сформулирован перечень основных функций ее модулей.

## Выводы

В целом, компьютеризированная система управления конкурентоспособностью предприятия должна рассматриваться в виде сложной комплексной адаптивной динамической системы, являющейся подсистемой более общей системы управления предприятия.

Применение компьютеризированной модели ситуационного управления конкурентоспособностью предприятия на основе комплексного учета основных показателей КСП позволит существенно повысить оперативность и надежность результатов

оценки КСП, принятия обоснованных решений по ее коррекции для эффективного управления хозяйственной деятельностью предприятия.

Для практического использования модели компьютеризированной адаптивной системы ситуационного управления КСП необходимо разработать отдельные компоненты модулей оценки и управления конкурентоспособностью, доработать метод, условия адаптации и алгоритмы функционирования системы.

## Список литературы

1. Царев В.В. Моделирование внутрифирменных экономических процессов как инструмент усиления конкурентных позиций предприятия: уч. пособие / В.В. Царев. – СПб: Питер, 2002. – С. 493.
2. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53-68.
3. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №4. – С. 72-85.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
5. Попков В.П. Методы и модели создания конкурентоспособности продукции / В.П. Попков, И.Б. Маркитанов. – СПб.: Изд-во 'Нестор', 2004. – 127 с.
6. Бобыр Е.И. Адаптивная модель оценки конкурентоспособности предприятия / Е.И. Бобыр, И.Е. Леценко, Е.В. Леценко // Системы управления, навигации и связи. – К.: ГП «ЦНИИИиУ», 2011. – Вып. 1(17). – С. 169-173.
7. Клыков Ю.И. Ситуационное управление большими системами / Ю.И. Клыков. – М.: Энергия, 1974. – 134 с.
8. Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа к ресурсу: <http://www.kpilib.ru/article.php?page=207>.
9. Леценко Е.В. Разработка структуры концептуальной модели компьютеризированной системы адаптивного управления конкурентоспособностью предприятия / Е.В. Леценко // Економіка розвитку. – Х.: Харківський національний економічний університет, 2012. – Вип. 3(63). – С. 85-90.

Поступила в редколлегию 23.05.2013

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. Е.И. Бобыр, Новокаховский политехнический институт, Новая Каховка.

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В.А. Тимофеев, Є.В. Лещенко

*У статті визначено завдання та вимоги до моделі адаптивної системи ситуаційного управління конкурентоспроможністю підприємства, розроблено структуру моделі та сформульовано перелік основних функцій її модулів.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, стратегічне позиціонування, конкурентний потенціал, адаптація, ефективність.

## MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

V.A. Timofeev, E.V. Leshenko

*The paper defines the objectives and requirements of the adaptive model of situational management competitiveness of the enterprise, designed structure of the model and formulated a list of the main functions of its modules.*

**Keywords:** competitiveness of enterprises, strategic positioning, competitive potential, adaptation, effectiveness.