

УДК 339.137.2 (075.8)

Н. В. НЕМОГАЙ

СИСТЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЦЕЛЕВАЯ ПОДСИСТЕМА

Рассматривается целевая подсистема системы конкурентоспособности ($СК_{сп}$) предприятия, включающая такие элементы, как качество продукции; ее цена; затраты на эксплуатацию; качество сервиса; качество рекламы (информационно-рекламная деятельность); качество управления процессами (конкурентный потенциал).

We consider the target subsystem competitiveness (SK_{sp}) enterprise, which aims to ensure knowledge of such indicators as: product quality; its price; operating costs; quality of service; Ad quality (informational and advertising activities); quality control processes (competitive advantages).

Компоненты целевой подсистемы разрабатываются индивидуально в зависимости от объекта исследования (рис. 1).

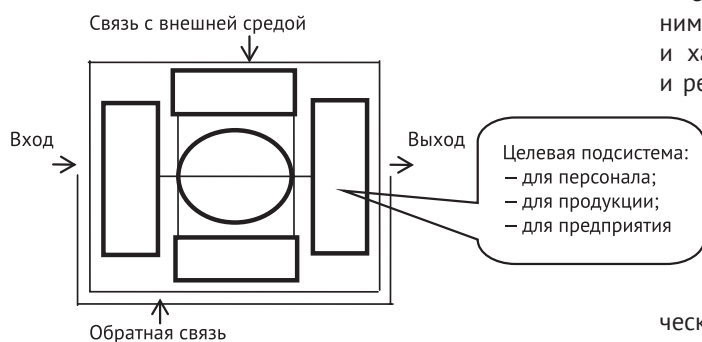


Рис. 1. Место целевой подсистемы в общей системе конкурентоспособности

Основными компонентами (факторами первого уровня) обеспечения конкурентоспособности рассматриваемых объектов являются:

- для персонала (концепция «три З»): развитие деловых качеств (знания); развитие и поддержание здоровья; управление параметрами психологического портрета личности, направленными на формирование качеств заботы о ближнем (внутрикорпоративная культура);
- для продукции (непосредственно продукции, товара, работы, услуги): качество; цена; качество сервиса продукции; затраты на эксплуатацию продукции; качество (эффективность) рекламы;
- для предприятия: конкурентоспособность продукции предприятия на внешнем и внутреннем рынках; конкурентный потенциал – качество процессов и качество управления (менеджмента).

Рассмотрим содержание указанных компонентов целевой подсистемы $СК_{сп}$ предприятия.

Качество продукции. Качество продукции является главной составляющей ее конкурентоспособности [1; 2]. Большинство специалистов понимают под качеством совокупность свойств и характеристик продукции, уровень которых формируется изготовителями (поставщиками) при ее создании в целях удовлетворения насущных или перспективных потребностей [3–8]. При этом за основу систематизации принимается схема структуризации менеджмента качества, рекомендованная в международных

стандартах, включающая такие понятия, как обеспечение качества, управление качеством, планирование качества, улучшение и совершенствование качества [9–12].

Обеспечение качества. Под обеспечением качества понимается процесс формирования необходимых свойств и характеристик продукции. И не только процесс, но и результат, когда говорят, что требуемое качество обеспечено (достигнуто). Для обеспечения качества (создание продукции) требуются: материальная база (здания, сооружения, технологическое и испытательное оборудование, средства измерений, транспорт, покупные материалы и изделия и т. д.); квалифицированный персонал, заинтересованный (мотивированный) в хорошей работе (человеческий фактор); глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством в частности. В этом заключается основополагающий принцип обеспечения качества. В международных стандартах понятие обеспечения качества определяется как часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности в том, что требования к качеству будут выполнены.

Управление качеством. Под управлением качеством понимается деятельность, предусматривающая процесс воздействия на производство (на его процесс) в целях обеспечения требуемого качества продукции. Принцип управления качеством может быть сформулирован следующим образом: управление качеством представляет непрерывное последовательное воздействие логически взаимосвязанных бизнес-функций (процессов) на формирование свойств продукции (на создание продукции) в целях обеспечения качества. В состав этих бизнес-функций входят: маркетинг (взаимодействие с внешней средой); политика качества; планирование качества; организация работы по качеству; обучение персонала; мотивация персонала; контроль за качеством; информация о качестве; разработка мероприятий; принятие решений; реализация (внедрение) мероприятий (решений).

Сущность управления качеством, представленная в международных стандартах, формулируется как часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству, или как совокупность действий субъекта управления, направленных на выполнение согласованных требований к характеристикам объекта управления.

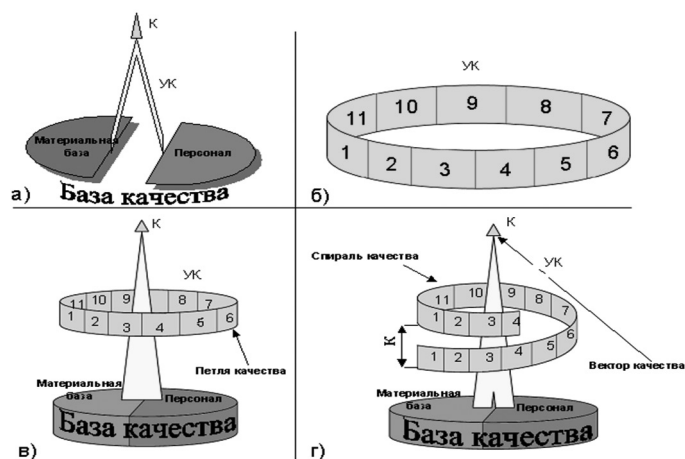


Рис. 2. Этапы создания общей (обобщенной) модели качества:

- 1 – маркетинг; 2 – политика в области качества; 3 – планирование качества; 4 – организация работ в области качества; 5 – обучение персонала; 6 – мотивация персонала; 7 – контроль за качеством; 8 – информация о качестве; 9 – разработка мероприятий по качеству; 10 – принятие решений; 11 – реализация (внедрение) мероприятий (решений): а) модель обеспечения качества; б) модель управления качеством; в) общая модель качества в виде «петли качества»; г) общая модель качества в виде «спирали качества»

Принципы обеспечения качества и управления качеством наглядно представлены во взаимосвязи на общей (обобщенной) модели качества (рис. 2).

Отметим, что в практической деятельности широко используется цикл PDCA, предложенный Э. Демингом и В. Шухартом (США) для демонстрации деятельности по повышению качества продукции. Здесь, в отличие от реализации одиннадцати перечисленных выше бизнес-функций, предусматривается выполнение четырех этапов работ: планирование (Plan-P); выполнение работ – действие (Do-D); контроль результатов (Check-C); корректирующие действия (Action-A).

Планирование качества. Современные требования международных стандартов достаточно жестко трактуют, что предприятие должно планировать качество и определять, как планирование качества может быть реализовано. Планирование качества определяется как часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для обеспечения качества.

Улучшение и совершенствование качества. Целью постоянного улучшения в менеджменте качества является увеличение возможности повышать удовлетворенность потребителей и других заинтересованных субъектов. Постоянное совершенствование на предприятии обеспечивает повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия путем увеличения производительности, эффективности и адаптивности ее бизнес-процессов.

Для управления качеством необходимо построение специальной системы менеджмента качества (СМК).

Система менеджмента качества входит в состав системы конкурентоспособности ($СК_{cp}$), но для нее характерны свои цели, функции и ресурсы, свое нормативное и информационное обеспечение [8–12]. СМК взаимодействует с другими подсистемами управления: функциональной (планирование, управление, анализ, производство), организационной, мотивационной (работа с кадрами), информационной (циркулирующая внутри организации информация) и т. д. Связь с остальными подсистемами организации осуществляется в процессе реализации основной ее деятельности. Данные аспекты деятельности предприятий рассматриваются также в стандартах ИСО серии 14000, OHSAS 18000, SA 8000. В Беларуси наблюдается положительная динамика внедрения и сертификации систем управления по ИСО 9001, ИСО 14000, НАССР, проводятся работы на отдельных предприятиях по внедрению системы управления охраной труда.

Принципы менеджмента качества стандартов ИСО 9000 версии 2000 и 2009 г. – ориентация на потребителя, лидерство руководства, вовлечение персонала, процессный подход, постоянное улучшение – направлены на достижение успеха в бизнесе [13–17].

Цена продукции. Цена – один из ключевых факторов, формирующих конкурентоспособность продукции на рынке. Это также инструмент приведения спроса и предложения в состояние равновесия, баланса [5; 12]. Рыночный закон установления цен практически неизменен: продавец просит больше, чем ожидает получить, а потребители предлагают цену меньшую, чем они готовы заплатить. Итоговая цена – результат их переговоров, который определяется правильностью выбора, осуществляемого участниками отношений рыночного обмена. Существуют разные методы (способы) ценообразования: затратные (например, прейскурантный метод), рыночные, нормативно-параметрические [5; 11].

Приспособление цен к изменению обстоятельств осуществляется через ряд стратегических возможностей: географическую адаптацию; наценки и скидки с цены; стимулирующее ценообразование, дискриминирующее ценообразование, а также стратегию цены комплексного продукта [2; 5; 6].

Цена и спрос находятся между собой в обратно пропорциональной зависимости: чем выше цена, тем меньше спрос. Степень реагирования рыночного спроса на изменения цен называется ценовой эластичностью спроса. Спрос является эластичным, если понижение цены вызывает такой рост оборота, что увеличение количества продаж компенсирует более низкие цены. Если же понижение цены, приводя к некоторому увеличению количества продаж, не ведет к росту оборота или даже уменьшает его, то такой спрос обычно называют застывшим или неэластичным.

Стратегические вопросы ценообразования решают на стадии маркетинговых исследований. Для повышения обоснованности стратегических цен следует разрабатывать зависимости между ценой и различными

организационно-техническими и экономическими факторами [15–17].

Качество сервиса продукции. Качество сервиса на конкретном рынке по значимости выступает третьим показателем первого уровня дерева конкурентоспособности продукции. Повышение качества сервиса является одним из условий фактического удовлетворения потребностей потребителей и реализации стратегии предприятия путем продажи продукции [5; 17].

В первую очередь следует повышать качество продукции, затем снижать ее удельную (на единицу полезного эффекта) цену, повышать качество сервиса. Различают следующие виды сервиса по времени его осуществления: предпродажный сервис; послепродажный (постпродажный) сервис. Единичными для всех рассмотренных выше видов сервисного обслуживания потребителей продукции являются номенклатура и количество; качество; время; цена; надежность предоставления сервиса [2; 5; 6].

Затраты на эксплуатацию продукции. Они выступают еще одним фактором конкурентоспособности [5; 12]. Для потребителя сам факт покупки продукции означает только исходный пункт потребления (удовлетворения потребности). Реализация потребительской стоимости, полезности, ценности данного вида продукции («полезного эффекта») достигается в ходе его эксплуатации, а это дополнительные расходы – на ремонт, регулировку, энергоресурсы, топливо и т. д. Все эти дополнительные затраты вместе с ценой покупки и составляют цену потребления. Затраты при эксплуатации тесно связаны с экономической оценкой качества продукции. Известно, что эффективность продукции является одной из важнейших обобщенных характеристик ее качества. Чем больше экономическая эффективность использования оцениваемой продукции, тем качественнее она другой аналогичной продукции. Уровень качества оцениваемой продукции по экономической эффективности вычисляется по формуле:

$$УК = П / П_{\text{баз}},$$

где $П$, $П_{\text{баз}}$ – соответственно экономический эффект или суммарная прибыль от оцениваемой и базовой продукции.

Поскольку одна и та же потребность может быть удовлетворена разными потребительскими стоимостями, экономичность продукции потребители оценивают, с одной стороны, исходя из единовременных затрат, а с другой – из затрат, обусловленных эксплуатацией. Экономическая оценка качества является универсальным средством измерения затрат, необходимых для удовлетворения каких-либо потребностей как взаимозаменяемыми, так и несопоставимыми между собой потребительскими стоимостями.

Качество рекламы (или информационно-рекламной деятельности). Данный показатель существенно влияет на конкурентоспособность продукции. Информационно-рекламная деятельность (ИРД) рассматривается как *деятельность, совокупность средств и конкретные действия* по поиску, анализу, генерации и распространению информации, значимой для производителя и других субъектов рыночных отношений [2; 13].

Традиционно в комплекс ИРД входят: реклама; формирование благоприятного общественного мнения об организации и ее продукции, называемого также *public relations* (PR); личные контакты и продажи; прямая коммуникация; директ-маркетинг – персонафицированное представление производства или продукции в ходе беседы с потенциальными потребителями в целях последующей продажи. В создании образа определенной группы продуктов (бренда) или субъекта как такового (предприятия, организации) важную роль играет брендинг.

Одной из важнейших функций информационно-рекламной деятельности является система формирования спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС) [2; 13]. Мероприятия по стимулированию сбыта (СТИС) обращены к тем, кто уже однажды купил данный вид продукции. Задача СТИС – побудить потребителя купить продукцию еще раз, много раз, большими партиями. В целом на формирование системы ФОССТИС большое влияние оказывают мероприятия, проводимые в рамках PR. В целом при использовании системы ФОССТИС целесообразно распределять средства следующим образом [13]: 30 % – на рекламу в прессе (ФОС); 15 % – на печатную рекламу (проспекты, каталоги, плакаты и др.); 15 % – на выставки; 10 % – на прямую почтовую рекламу («директ-мейл»); 7,5 % – на сувениры, приемы и др.; 7,5 % – на поездки агентов и дилеров на завод-изготовитель; 7,5 % – на PR; 7,5 % – на непредвиденные расходы. Как известно из зарубежной практики, для создания продукции, имеющей коммерческий успех, в среднем необходимо изучить 60 новых идей, чтобы в итоге получить одну, которая отвечает требованиям рынка.

Конкурентный потенциал. Конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью продукции (характеристика которой дана выше) и конкурентным потенциалом, состоящим из организационно-технического уровня производства и уровня менеджмента (качества управления) [15–17].

К *основным факторам организационного производства* относятся: уровень специализации производства; уровень кооперирования производства; коэффициент сменности работы технологического оборудования; укомплектованность штатного расписания предприятия; доля основных производственных рабочих в численности работников предприятия; 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.

К *основным факторам технического уровня* относятся: уровень механизации и автоматизации производства; уровень прогрессивности технологических процессов; средний возраст технологических процессов; средний возраст технологического оборудования; фондовооруженность труда работников предприятия.

Качество управления предприятием (уровень менеджмента) – комплексный показатель, определяющий возможность достижения и наращивания конкурентных пре-

Таблица

Факторы качества управления предприятием

Факторы качества управления	Весомость фактора
Удельный вес управленческого персонала и специалистов предприятия, имеющих ученую степень в данной сфере деятельности	0,3
Количество и глубина применяемых к управлению инструментов конкурентоспособной экономики	0,25
Средняя образованность всего персонала предприятия	0,2
Текущая управленческого персонала предприятия	0,15
Уровень автоматизации управления предприятием, доли единицы	0,1

Примечание: значения перечисленных факторов определяются конкретными ситуациями, миссией и целями предприятия.

имущества предприятия. В свою очередь, качество управления определяется рядом соответствующих факторов (см. таблицу) [15–17].

На практике затруднения могут вызвать два обстоятельства:

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

Выводы

Главными факторами конкурентоспособности продукции (непосредственно продукции, товара, работы, услуги) являются: качество продукции; цена продукции; качество сервиса продукции на конкретном рынке; затраты в сфере потребления (использования) продукции; качество (эффективность) рекламы (или информационно-рекламной деятельности).

Для достижения требуемого *качества* нужна соответствующая материальная база, квалифицированный и заинтересованный персонал, а также четкая организация работ по управлению на предприятии, в том числе управлению качеством, путем создания СМК, входящей в СК_{ст}.

Конкурентный потенциал предприятия формируется организационно-техническим уровнем производства и уровнем менеджмента (качеством управления).

Список использованных источников

1. Азов, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азов. — М. : Новости, 2000. — 241 с.
2. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. — Минск : Высш. шк., 2002. — 447 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / А. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
4. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность фирм : курс лекций / Е. Ф. Волонцевич. — Минск : БГЭУ, 2003. — 65 с.
5. Головачев, А. С. Экономика предприятия : учеб. пособие : в 2 ч. / А. С. Головачев. — Минск : Высш. шк., 2008. — Ч. 1, 2. — 464 с.
6. Дурович, А. П. Основы маркетинга / А. П. Дурович. — Минск, 2004. — 305 с.
7. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. — М. : Высш. образ., 2007. — 296 с.
8. Немогай, Н. В. Логистика. Управление цепочками поставок: ответы на экзаменационные вопросы / Н. В. Немогай. — Минск : Тетрасистемс, 2013. — 224 с.
9. Немогай, Н. В. Управление качеством : учебник / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. — Гомель : ЦИИР, 2006. — 360 с.
10. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия : учеб.-метод. комплекс / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. — Гомель : ЦИИР, 2009. — 259 с.
11. Немогай, Н. В. Стандартизация и сертификация товаров и услуг : учеб. пособие / Н. В. Немогай. — Гомель : ЦИИР, 2010. — 262 с.
12. Новицкий, Н. И. Управление качеством продукции : учеб. пособие / Н. И. Новицкий, В. А. Олексюк. — Минск : Новое знание, 2001. — 238 с.
13. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учебник / А. П. Панкрухин. — М. : Омега ; Л., 2005. — 656 с.
14. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 384 с.
15. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЭКСМО, 2005. — 544 с.
16. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд. — М. : Маркет ДС, 2008. — 432 с.
17. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб. пособие / А. Ю. Юданов. — 2-е изд. — М. : Гном-Пресс, 1998. — 320 с.

12.03.2015