

предприниматели оказываются введёнными в заблуждение результатами некачественно выполненных бизнес планов. В итоге, на принятие решения об организации инновационного производства оказывают влияние не столько результаты обоснованного экономического расчёта, как другие выше рассмотренные мотивы.

Оптовые посредники и представители транспортных организаций неизменно нацелены на достижение дополнительной экономической выгоды от участия в продвижении товара.

Специфичны мотивы потребителей. Для них определяющим является экономичность пеллет, как альтернативного вида топлива. В то же время их выбор, особенно в Западной Европе, подкреплён соображениями экологичности применения пеллет.

В России поведенческая реакция потребителей зависит от наличия в конкретной местности доступного древесного топлива, что связано с отнесением территории к малолесной или многолесной зоне.

В многолесных зонах ответ на вопрос о целесообразности перехода на пеллеты в системе теплоснабжения отрицательный, так как затраты в этом случае возрастают почти в 2 раза по сравнению с применением традиционных дров. В то же время, есть прослойка потребителей, которые не считают с затратами на отопление, а решение принимают по соображениям престижности и экологичности. Однако их удельный вес в общей численности потребителей не превышает 3 %.

В малолесных регионах страны из-за дефицита дров и других традиционных видов топлива спрос на пеллеты возрастает до 30–40 % от общего числа потребителей.

Результаты мотивационного подхода к организации производства пеллет позволяют дифференцированно выстроить маркетинговую политику производственного предприятия. В настоящее время очевидно одно – сложно ожидать массовой организации производства пеллет в многолесных регионах страны пока не будет налажен относительно недорогой транспортный коридор для их реализации фирмам-экспортёрам. Экономическая целесообразность организации нового продукта из древесного сырья преобладает над всеми другими мотивами и является решающей при принятии окончательного решения предпринимателями.

УДК 65.011

**Г.П. Бутко, П.А. Поротников**

(G.P. Butko, P.A. Porotnikov)

(УГЛТУ, г. Екатеринбург, РФ)

E-mail для связи с авторами: feu@feu-usfeu.ru

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **CONTROL SYSTEM OF COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE**

*В статье рассмотрены концептуальные основы системы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, названы основные факторы и закономерности. Предложен комплексный показатель конкурентоспособности предприятия лесопромышленного комплекса. Использование такой модели конкурентоспособности заключается в обеспечении сбалансированности действий по оценке и созданию условий на всех уровнях системы.*

*The conceptual control systems of competitiveness of the industrial enterprise are considered, the major factors and laws are named. The complex indicator of business competitiveness of timber processing complex is offered. Use of such model of competitiveness consists in ensuring balance of actions by assessment and creation of conditions at all levels of system.*

В настоящее время механизмы финансового регулирования управления инвестиционной деятельностью, как и конкурентоспособностью, не отвечают потребностям экономики. Источники финансирования недостаточны, амортизационная и кредитная политика не способствует реализации воспроизводственного процесса, не созданы условия для трансформации реальных инвестиций в развитие новых производств и технологий. Для предприятия немаловажную роль играет изучение расширяющегося многообразия форм инвестиций, включающих вложения как в реальные, так и финансовые активы.

В связи с этим возникает необходимость выработки комплекса последовательных мер, обеспечивающих процесс управления данными процессами. Комплекс должен быть основан на изучении российского и зарубежного опыта. Особое значение приобретает изучение инструментария повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности предприятия и выбора методик оценки.

Развитие рыночных отношений в Российской Федерации детерминирует развитие конкуренции как основного механизма регулирования хозяйственного процесса. Предприятия все в большей степени начинают ощущать и учитывать влияние конкурентов на условия работы.

В современной рыночной экономике в России происходят процессы усиления регулирования со стороны государства. Процесс возрастания роли государства в регулировании экономики страны связан с тем, что при демократических условиях развития экономики не были достигнуты те показатели стабилизации и роста, которые планировались в ходе реформ. Однако эти процессы не должны повлиять на развитие конкуренции, поскольку структура конкурентной среды останется прежней и изменится лишь сила воздействия ее отдельных компонентов.

В подавляющем большинстве случаев конкурентоспособность прямо пропорциональна качеству. Быть конкурентоспособным – это не только знать, какую продукцию следует производить, а быть способным это делать. Президент России регулярно в ежегодных посланиях Федеральному собранию РФ говорит, что главной целью любого государства является повышение уровня жизни его граждан, а средством достижения этой цели в рыночных условиях является конкурентоспособность продукции (и услуг) этого государства на рынках. Необходимость улучшения качества продукции сохраняется.

В рейтингах конкурентоспособности стран Россия в последние годы занимала одни из последних мест среди оцениваемых стран, в 2009 году – 49 место из 57, в 2012 году – 49 место из 59. Примерно такое же положение России и по рейтингу качества жизни. Из 175 стран мирового сообщества Россия по официальному рейтингу ООН в последние годы находилась на 40–70-х местах; за 2012 год – на 60-м месте по качеству жизни. Имеет место полная корреляция уровня жизни россиян с конкурентоспособностью их продукции.

При формировании механизма обеспечения конкурентных преимуществ следует иметь в виду, что надо влиять на конкурентную среду.

Ранее, в 2002 году Правительством России был представлен проект Концепции национальной политики России в области качества продукции и услуг. В данном проекте установлено, что качество продукции – совокупность характеристик товаров, обуславливающая способность удовлетворять установленные и ожидаемые потребности. Последнее положение тесно связано с конкурентоспособностью.

Эффективность работы предприятия во многом зависит от управленческой деятельности, обеспечивающей конкурентоспособность. Управленческую деятельность предприятия следует рассматривать в системе. Следовательно, предприятие с точки зрения системного подхода – это система, состоящая из некоторым образом связанных и управляемых элементов, потребляющая ресурсы и производящая продукцию определенного качества.

Лесопромышленный комплекс России занимает особое место в экономике страны. На его долю приходится 3,6 % общего объема выпускаемой продукции, в нем занято 8,4 % всех работающих в промышленности страны. Продукция лесопромышленного комплекса определяет развитие и нормальное функционирование многих отраслей народного хозяйства, оказывает непосредственно влияние на социальный и культурный уровень жизни населения.

В рыночной системе хозяйствования и в условиях трансформационной экономики категория конкурентоспособности относится к одной из ключевых, ибо в ней концентрированно выражаются экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие и иные возможности как отдельных предприятий, так и экономики страны в целом. Условием объективной оценки конкурентоспособности товара для изготовителя является использование им тех же критериев, которые важны для потребителей. Следовательно, в число важнейших задач при формировании производственных программ промышленных предприятий должен входить анализ требований, предъявляемых к товару потенциальными потребителями различных категорий. В этих условиях особую актуальность приобретает понятие «конкурентное преимущество», а именно механизмы обеспечения конкурентных преимуществ.

Характер конкуренции, ее формы и методы постоянно изменяются, особенно с позиции международного рынка инвестиций. Характерными тенденциями развития современного международного рынка инвестиций являются политика либерализации международного инвестиционного пространства, выработка универсальных норм инвестиционного сотрудничества и опережающее развитие портфельных инвестиций. Усиливается значение финансовых инструментов, что способствует инвестированию масштабных средств в новые технологии, росту мобильного капитала.

Ликвидация обанкротившихся предпринимательских структур – непереносимое условие эффективной работы рынка. С 1992 года по настоящее время этот «статус» официально присвоен огромному числу отечественных предприятий. Кроме того, неофициально свыше половины организаций являются несостоятельными. Однако предотвратить банкротство, обеспечить продолжительное процветание этих структур – задача значительно более сложная и важная. Большинство российских фирм не готово к ведению конкурентной борьбы.

Сегодня каждая хозяйственная структура экономически заинтересована в использовании эффективных приемов конкуренции, которые становятся важнейшим средством снижения риска банкротства. Выход из тяжелого финансового положения может быть осуществлен лишь при создании конкурентного производства, где борьба за потребителя будет ключевым приоритетом работы, а конкурентные преимущества, ориентированные на их (потребителей) нужды – средством достижения успеха.

Применение методологии системного подхода позволило выявить, что в основе формирования и развития системы обеспечения конкурентоспособности на современном

этапе лежат идеи менеджмента качества, дифференциации рынка и диверсификации, и им соответствуют рыночные концепции стратегического менеджмента и логистики (табл. 1).

Таблица 1

Место системы обеспечения конкурентоспособности  
в эволюции экономических задач и системных решений

<i>Эпоха массового производства</i>				
Производственная ориентация	Минимизация издержек	Менеджмент	Конкуренция «без правил»	Протекционизм со стороны государства
<i>Эпоха массового сбыта</i>				
Рыночная ориентация	Продуктовая дифференциация	Маркетинг	Цивилизованная конкуренция	Усиление влияния государства (законодательство)
<i>Постиндустриальная эпоха</i>				
Социальная ориентация	TGM, рыночная дифференциация, диверсификация	Логистика, система обеспечения КСП	Усиление конкуренции	Усиление влияния государства

В условиях развития глобальной экономики возрастает роль управления конкурентоспособностью (КСП). Особую значимость представляют мировые интеграционные процессы и формирование комплексного международного рынка лесных товаров.

По нашему мнению, система управления конкурентоспособностью может быть представлена с позиции системного подхода в виде структурной схемы (рисунок).



Структура системы управления конкурентоспособностью

На основе теории систем будем рассматривать организацию как целеориентированную структуру, которая характеризуется показателями «входа» и «выхода» (как информации для принятия решений).

Применяя системный подход, субъект управления должен обеспечивать высокое качество «выхода» данной системы, который одновременно является «входом» другой системы – потребителя лесных товаров. При этом следует рассматривать внутренний и внешний рынки.

На входе системы управления конкурентоспособностью рассматриваем сырье, поступающее на предприятие, и подвергающееся дальнейшей переработке. В свою очередь, сырье уже является элементом, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия и обладающее своим ресурсным потенциалом. Далее выделены элементы внешней и внутренней среды предприятия, имеющие своё значение для системы управления КСП фирмы.

Элементы управления КСП объединены в четыре блока условий, формирующих систему управления. К первой группе относятся производственные условия КСП. Они включают в себя человеческие ресурсы, капитал и инфраструктуру. Вторая группа названа «Регуляторы производства» и объединяет такие условия, как инновационная деятельность, инвестиции, государственная лесная политика. Третья группа – экологические условия. Четвертая – социально-экономические условия.

Конкурентоспособность предприятий лесного комплекса следует рассматривать на каждом из четырех уровнях условий по отдельности – с целью выбора направлений действий для создания конкурентных преимуществ, а также чтобы провести оценку общего состояния КСП. На выходе системы управления конкурентоспособностью предприятия мы получаем комплексную оценку КСП.

Практический аспект использования такой модели конкурентоспособности заключается в обеспечении сбалансированности действий по оценке и созданию условий КСП на всех четырех уровнях. Набор показателей выглядит достаточным для формирования надежной оценки конкурентоспособности предприятий ЛПК и определения путей её повышения.

Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия предполагает использование инструментов и методов управления инновационной деятельностью на основе создания территориально-производственных лесных кластеров. Первостепенное значение приобретает учет рационального использования природно-ресурсной базы. Предложено новое направление в исследованиях инновационной проблематики. Ее гносеологическими истоками является экономическая теория, рассматривающая взаимосвязь ресурсных (инновация как элемент) и результативных параметров экономического развития: теории накопления, теории воспроизводства, теории экономического роста и теории экономической динамики. Несмотря на повышенный интерес к оценке состояния инновационных процессов, демонстрируемый наличием различных методик, основные инструменты управления инновационной деятельностью в отраслях лесного сектора в регионах являются недостаточно разработанными.

Предложенный комплексный показатель конкурентоспособности предприятия лесопромышленного комплекса рассчитывается по формуле:

$$I_{КСП} = I_n I_{РП} I_{ЭК} I_{с-э} 100,$$

где  $I_n$  – показатель производственной конкурентоспособности предприятия;

- $I_{RP}$  – показатель конкурентоспособности на уровне регуляторов производства;  
 $I_{ЭК}$  – конкурентоспособность на уровне экологических условий;  
 $I_{с.-э}$  – конкурентоспособность на социально-экономическом уровне.

Каждый из данных уровней включает в себя индивидуальные индексы. Так, к производственным условиям КСП относятся следующие индексы:

1)  $I_{np}$  – индекс производства, рассчитывается как отношение объема производства продукции на предприятии ЛПК к объему производства продукции по группе предприятий:

$$I_{np} = Qi / \sum \ln Qi;$$

2)  $I_p$  – индекс роста производства ЛПК, определяется как средневзвешенное значение темпов роста производства продукции на предприятии ЛПК;

3)  $I_{кач}$  – индекс качества продукции, рассчитывается как отношение индекса качества продукции предприятия к среднему индексу качества продукции по группе предприятий  $I_{кач} = I_{кач}^i / I_{кач}^{CP}$ ;

4)  $I_{\phi}$  – индекс обновления основных фондов, рассчитывается как отношение введенных в действие основных фондов к наличию основных фондов:

$$I_{\phi} = \Phi_1 / \Phi_0.$$

На уровне регуляторов производства выделены следующие индексы:

1)  $I_{инв}$  – индекс инвестиционной активности, определяется как отношение объема инвестиций в основной капитал предприятия ЛПК к объему инвестиций в основной капитал группы предприятий ЛПК:

$$I_{инв} = I_{инв.i} / \sum^n I_{инв.i};$$

2)  $I_{ГП}$  – индекс государственной поддержки определяется как отношение доли бюджетных средств, выделенных на цели развития предприятия, к общей доле средств по группе предприятий, увеличенное на 1 единицу;

3)  $I_{IR}$  – индекс инновационного развития, рассчитывается как количество продукции в стоимостном выражении (выпущенной по новой технологии) к общему объему продукции (увеличенному на одну единицу).

Конкурентоспособность на уровне экологических условий определяется по следующим индексам:

1)  $I_{инэк}$  – индекс инвестиций в экологию, определяется как отношение доли средств, направленных на обеспечение экологической безопасности предприятия, к среднему по группе предприятий;

2)  $I_{БР}$  – индекс безотходности технологий и рекуперации, определяется как отношение объема продукции в стоимостном выражении (выпущенной с учетом данных технологий) к общему объему продукции (увеличенному на одну единицу).

Социально-экономический блок индексов:

1)  $I_{эксп}$  – индекс экспорта продукции, показывает долю объема экспортируемой продукции предприятия в общем объеме произведенной продукции;

2)  $I_{отн.пр}$  – индекс относительной привлекательности, рассчитывается как разница между коэффициентами окупаемости затрат в среднем по группе предприятий и окупаемости затрат на предприятии, увеличенной на одну единицу;

3)  $I_{сц}$  – индекс социальных гарантий, подразумевает под собой расширенный круг социальных обязательств работодателя относительно базового социального пакета, рассчитывается как отношение средств, выделяемых предприятием на социальные, культурные и иные мероприятия к среднему по группе предприятий;

4)  $I_{о.к}$  – индекс обеспечения кадрами руководителей и специалистов, соответствующих эталонному уровню профессиональной подготовки, рассчитывается как отношение фактического к требуемому наличию руководителей и специалистов на предприятии.

Сравнительная оценка конкурентоспособности предприятий ЛПК должна проводиться не только по уровню комплексного показателя конкурентоспособности  $I_{КСП}$ , но и по каждому индикативному блоку с целью выбора направлений для создания конкурентных преимуществ в соответствии со сложившимися условиями.

Исследование по оценке уровня конкурентоспособности предприятий лесопромышленного комплекса проводилось по группе предприятий, выбранных по принципу территориальной принадлежности Свердловской области и единству видов деятельности. Результаты расчетов конкурентоспособности с учетом инновационного потенциала по каждой группе условий и комплексного показателя конкурентоспособности с позиции ретроспективы представлены в таблице 2.

Таблица 2

Индекс конкурентоспособности предприятий ЛПК Свердловской области

№	Предприятия	$I_n$	Ранг	$I_{рп}$	Ранг	$I_{эж}$	Ранг	$I_{с.э}$	Ранг	$I_{КСП}$	Ранг
1	«Алапаевсклес»	0,005	6	0,18	3	1,62	3	0,17	5	0,024	6
2	«Лобвалес»	0,017	4	0,46	1	1,7	2	0,37	1	0,500	1
3	«Лялялес»	0,028	1	0,09	6	1,76	1	0,25	2	0,113	3
4	«Серовлес»	0,007	5	0,14	5	1,28	5	0,19	4	0,025	5
5	«Сотринолес»	0,025	2	0,31	2	0,98	7	0,10	7	0,075	4
6	«Красная Долина»	0,018	3	0,18	4	1,53	4	0,24	3	0,118	2
7	«Шайтансклес»	0,003	7	0,06	7	1,05	6	0,11	6	0,002	7

Как видно из таблицы, ранг предприятия в каждой группе условий конкурентоспособности варьируется в некоторых пределах. Таким образом, открывается возможность для повышения уровня конкурентоспособности именно в том направлении и по тем факторам, где фактическое значение минимальное.

В сложившихся условиях первоочередной задачей лесопромышленных предприятий становится переход на инновационный путь развития. Внедрение новых механизмов, форм, технологий эффективного управления требует разработки методов оценки результативности управленческих инноваций, осуществляемых на лесопромышленных предприятиях.