

На правах рукописи

ТИМОШЕНКО АНТОН ВЛАДИМИРОВИЧ

**ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ КАБЕЛЬНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ГК «МОСКАБЕЛЬМЕТ»)**

Специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: промышленность)»

Автореферат диссертации
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Москва – 2015

Работа выполнена в отделении социально-экономических проблем развития регионов Института региональных экономических исследований (ИРЭИ)

Научный руководитель:

Клейнер Георгий Борисович
доктор экономических наук
профессор, член-корреспондент РАН

Официальные оппоненты:

Епифанов Виктор Александрович
доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры
менеджмента в энергетике и
промышленности Инженерно-
экономического института ФГБОУ
ВПО «НИУ МЭИ»

	Ковальчук Юлия Александровна доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и финансовый менеджмент» ФГБОУ ВПО «Рязанский государственный радиотехнический университет»
Ведущая организация:	ФГБУН Институт системного анализа РАН

Защита состоится «27» марта 2015 г. в _____ часов на заседании диссертационного совета Д 520.030.01 при Институте региональных экономических исследований (ИРЭИ) по адресу: 119002, г. Москва, ул. Сивцев Вражек, д. 29/16, этаж 3, зал заседаний.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Института региональных экономических исследований <http://irei.ru>.

Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства образования и науки РФ: <http://vak.ed.gov.ru/>.

Автореферат разослан «__» _____ 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н., профессор

И.А. Рождественская

I. Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Успешность функционирования любого субъекта экономики в условиях рыночной экономики определяется его конкурентоспособностью. В настоящее время продукция большинства российских промышленных предприятий не выдерживает конкуренции с зарубежными производителями как на мировом рынке (в 2013 г. доля машин и оборудования в экспорте страны составила всего 5,4%), так и на внутреннем, где устойчиво велика доля импорта машин и оборудования (в 2013 г. доля машин и оборудования составила 48,6% российского импорта)¹

Таким образом, одной из стратегических задач обеспечения развития экономики России на современном этапе является повышение конкурентоспособности промышленных предприятий. Важный фактор решения данной задачи – обеспечение эффективного системного управления конкурентоспособностью на предприятиях, которое бы обеспечивало им устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

Отлаженное взаимодействие всех участников процесса производства товара, его продвижения на рынки сбыта, учет совокупности всех внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия - являются основополагающими факторами успешного развития предприятия и повышения его конкурентоспособности.

Важно отметить, что, несмотря на заметную роль государства в стабилизации экономической ситуации в стране, создание им механизмов защиты отечественных производителей, все-таки решающее значение в повышении конкурентоспособности российской промышленности будут иметь действия, осуществляемые в рамках конкретных предприятий.

Системный подход к управлению конкурентоспособностью автором диссертации рассматривается на примере предприятия кабельной промышленности России - ГК «Москабельмет». Его основные характеристики, в том числе уровень износа основных фондов, соответствует среднестатистическому состоянию российских промышленных предприятий. Выбор в качестве объекта анализа предприятия кабельной промышленности достаточно показателен, поскольку выпускаемая ими продукция востребована во многих отраслях экономики, широко используется в производственном цикле других предприятий для выпуска конечного продукта с добавленной стоимостью. Таким образом, результаты исследования, которые были проведены в диссертации, могут быть применены на других российских промышленных предприятиях.

Степень разработанности проблемы.

¹ Статистический сборник «Россия в цифрах 2014», Росстат, Москва, 2014

Начало формирования общей теории систем было положено в 50-х годах XX века в работах Л. фон Берталанфи. Впоследствии возник целый ряд смежных с общей теорией систем направлений, в том числе в области организации и управления производством. Весомый вклад в разработку проблем в этой сфере внесли Друкер П.Ф., Котлер Ф., Виханский О.С., Мильнер Б.З, Наумов А.И., Никаноров С.П. и др. В последнее время подготовлен ряд фундаментальных трудов, посвященных проблемам функционирования в рыночной среде российских предприятий, в том числе с позиций системного подхода в управлении предприятием. Это работы Г.Б. Клейнера, А.Е Карлика, И.Н. Дрогобыцкого, Р.М. Качалова, В.Л. Макарова, А.Е. Варшавского, В.Л. Тамбовцева и других авторов.

Современная научная литература содержит большой массив работ по проблемам организации управления различными сторонами деятельности промышленных предприятий, в том числе обеспечением их конкурентоспособности. Среди зарубежных ученых весомый вклад в развитие современной теории конкурентоспособности внесли М. Портер, И. Ансофф, Ф. Берман, К. Боумэн, Б. Вернерфельт. Среди российских специалистов необходимо отметить Р.А. Фатхутдинова, В.Г. Версана, А.Л Гапоненко. В.Я Белобрагина, Магомедова Ш.Ш, Лифица И.М. и др., которые глубоко исследовали проблему конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и выпускаемой ими продукции (работ, услуг), став основоположниками самостоятельного научного направления – конкурентоведения.

Вместе с тем, анализ ранее проведенных исследований показал, что проблему системного управления конкурентоспособностью на промышленных предприятиях ещё нельзя считать полностью изученной в аспектах выявления и учета влияния различных региональных факторов, формирования специализированных внутрифирменных органов управления конкурентоспособностью и ряда других. На рассмотрение этих вопросов и нацелена диссертационная работа.

Целью диссертационной работы является разработка теоретических и практических вопросов применения системного подхода для управления конкурентоспособностью на предприятии кабельной промышленности.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- обобщить существующие научные позиции и теоретические взгляды на сущность конкурентоспособности промышленного предприятия как экономической категории;
- подробно рассмотреть в методическом плане смысл и содержание системного подхода к управлению конкурентоспособностью, а также конкретизировать, применительно к кабельной промышленности, условия и пути достижения системности при управлении конкурентоспособностью на предприятиях отрасли;

- проанализировать современное состояние и организацию работ по обеспечению конкурентоспособности на предприятиях ГК «Москабельмет»;
- выявить и обосновать совокупность конкретных региональных факторов повышения конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности, расположенного в Московском регионе, на среднесрочный и долгосрочный период;
- разработать предложения по составу комплекса стратегических документов внутрифирменного планирования, разработка которых позволит обеспечить реализацию системного подхода к управлению конкурентоспособностью на предприятии;
- разработать предложения по составу и функциям внутрифирменных структур управления конкурентоспособностью на предприятии кабельной промышленности.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): п. 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах, п. 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Объектом исследования является российское предприятие кабельной промышленности – группа компаний «Москабельмет», внешние и внутренние факторы и условия, влияющие на его конкурентоспособность, как участника рынка кабельно-проводниковой продукции в России.

Предмет исследования – формы и методы обеспечения системного управления конкурентоспособностью предприятия в специфических условиях работы на рынке кабельно-проводниковой продукции РФ и территориальной локализации производства в Московском регионе.

Научной гипотезой исследования является признание необходимости в условиях российской экономики системного управления конкурентоспособностью на предприятиях кабельной промышленности и возможности осуществления этого на основе формирования специализированных внутрифирменных управленческих структур, разработки и реализации долгосрочных и среднесрочных стратегий, программ и планов, а также целенаправленного использования региональных возможностей и факторов повышения конкурентоспособности.

Теоретической и методической основой исследования послужили фундаментальные положения и результаты исследований отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления на уровне предприятия, а также работы, посвященные изучению конкурентоспособности, как неустойчивого состояния хозяйствующего субъекта на рынке.

В ходе исследования использовались методы системного, структурного анализа, сравнения и группировок, индукции и дедукции, экстраполяции.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ, официальные аналитические и статистические данные о состоянии экономики РФ и отраслей народного хозяйства, фактические данные о деятельности предприятий группы «Москабельмет», материалы периодической печати, ресурсы Интернет.

Научная новизна диссертации состоит в разработке методических положений и практических предложений по реализации системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности, в том числе путем внутрифирменного стратегического планирования конкурентоспособности, формирования специализированных управленческих структур координационного типа.

Научные результаты, полученные лично автором и определяющие научную новизну и значимость проведенных исследований:

- на основе анализа и систематизации существующих научных подходов и трактовок понятий конкуренции, конкурентоспособности, управления деятельностью предприятия в рыночной среде предложена характеристика понятия «системная конкурентоспособность предприятия», как идеального конечного результата применения системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия;

- сформулировано и обосновано конкретное содержание отраслевых и внутрифирменных факторов, обуславливающих необходимость системного управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности в условиях экономики современной России, таких как высокий удельный вес в структуре производства предприятий кабельной промышленности изделий, не являющихся конечными продуктами, высокая зависимость от цен на сырье, дислокация предприятий кабельной промышленности и т. д;

- предложен комплекс документов внутрифирменного стратегического планирования, реализующих системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности на примере группы компаний «Москабельмет», включающий долгосрочные концепцию и стратегию, стратегические планы на пять лет и целевые программы на трехлетний период;

- разработаны предложения по составу и функциям управленческих структур, которые целесообразно создать в рамках группы компаний «Москабельмет» для реализации системного управления конкурентоспособностью, в том числе координационной комиссии по стратегическому управлению конкурентоспособностью, специализированных рабочих групп, временных экспертных коллективов формируемых на принципах персонал-контрактинга;

- для предприятий кабельной промышленности разработан проект методики оценки качества работы внутрифирменных структур управления конкурентоспособностью, базирующейся на многокритериальной системе оценки уровня организации управленческого труда и результатов управленческих воздействий;

- выявлены и обоснованы актуальные региональные факторы повышения конкурентоспособности группы компаний «Москабельмет» на период до 2020 года, которые целесообразно учитывать в ходе системного управления конкурентоспособностью, в том числе, связанные с формированием в Москве межрегионального кластера по производству композиционных материалов, перспективами развития промышленности на новых территориях Москвы, возможностью масштабных поставок продукции для нужд городского хозяйства в рамках государственного заказа.

Значение научных результатов для теории и практики. Теоретическая и практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные методологические основы системного управления конкурентоспособностью на предприятии кабельной промышленности могут быть действенным инструментом для решения практических задач повышения эффективности работы и поддержания устойчивого развития предприятий различных отраслей промышленности РФ.

Апробация работы. Основные положения и отдельные результаты работ докладывались автором и обсуждались на круглом столе «Электроэнергетика: экономические проблемы отрасли и региона» (Москва, февраль 2014 г.), на секции Московского экономического форума (Москва, март 2013 г.), на II Международном научном конгрессе «Предпринимательство и Бизнес: Инновационный путь развития» (Москва, июнь 2014 г.).

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 6 научных статей общим объемом 3,3 п.л. (в том числе 3,0 п.л. автора), из них 4 публикаций в изданиях, рекомендованных ВАК общим объемом 2,1 п.л. (в том числе 1,8 п.л. автора).

Структура диссертации включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы в количестве 125 наименований. Текст диссертации изложен на 135 страницах и включает 11 рисунков, 8 таблиц. Диссертация содержит 4 приложения.

Содержание диссертации:

Введение

Глава 1. Теоретические основы эффективного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий

1.1. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества как экономические категории

1.2. Оценка уровня конкурентоспособности промышленного предприятия

1.3. Теория и методы управления конкурентоспособностью предприятия. Системный подход к управлению конкурентоспособностью

Глава 2. Анализ рынка кабельной продукции в РФ и особенностей конкуренции на нем

2.1. Обзор состояния рынка кабельной продукции в РФ и систематизация основных факторов отраслевой конкуренции.

2.2. ОАО «Москабельмет» как участник рынка кабельной продукции и особенности его конкурентной политики

2.3 Оценка состояния и организации работ по повышению конкурентоспособности в ГК «Москабельмет»

Глава 3. Развитие системного подхода в управлении конкурентоспособностью на примере ОАО «Москабельмет»

3.1. Предложения по обеспечению системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия на этапе разработки планов и стратегии развития.

3.2 Совершенствование организационных структур управления предприятием для обеспечения системного подхода к повышению конкурентоспособности.

3.3. Выявление региональных факторов повышения конкурентоспособности предприятий кабельной промышленности, расположенных в московском регионе.

Заключение

Список литературы

Приложения

II. Основные положения и результаты исследования

1. Теоретические и методические основания целесообразности применения системного подхода к управлению конкурентоспособностью промышленного предприятия. Пути обеспечения системности в управлении конкурентоспособностью промышленного предприятия, как открытой хозяйственной системы.

В рыночных условиях хозяйствования усиление конкурентных позиций промышленных предприятий является необходимым условием их функционирования и эффективного развития. Задача обеспечения роста экономики страны требует существенного комплексного улучшения состояния предприятий российской промышленности и повышения их конкурентоспособности, в первую очередь предприятий ключевых отраслей промышленности, что в конечном итоге обеспечит и устойчивое развитие экономики страны в целом.

В научной литературе отсутствует единый методологический подход к определению понятия «конкурентоспособность предприятия». Это затрудняет как четкое определение сущности этого понятия, так и

разработку методов управления конкурентоспособностью. Понятие «конкурентоспособность предприятия» неразрывно связано с такими категориями как «конкуренция», «конкурентное преимущество», «конкурентная стратегия».

Под категорией «конкуренция» в работе понимается соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке (статья 4 Федерального закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»).

Содержанием категории «конкурентное преимущество» предприятия можно считать характеристики (измеряемые показатели в различных сферах деятельности организации), свойства товара/услуги, которые создают определенное превосходство над конкурентами;

Под категорией «конкурентная стратегия» понимается набор действий, которые организация предпринимает для укрепления позиций на рынке, привлечения новых потребителей, сопротивления конкурентному давлению и перехода от текущей позиции к желаемой;

В рамках рыночной экономики можно выделить следующие условия, выполнение которых позволяет промышленному предприятию функционировать в состязательной среде, то есть иметь качества конкурентоспособности:

- своевременная и адекватная реакция на изменения на рынке на основе самостоятельной ценовой и номенклатурной политики;
- оптимизация размера предприятия с целью повышение управляемости и получения синергетических преимуществ;
- взаимосвязь и преемственность действий и решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях принятия управленческих решений;
- формирование команды профессионалов, обеспечивающих реализацию планов развития предприятия, на основе поиска оптимального соотношения профессионального уровня, возможности реализовать свои навыки и знания и материальной заинтересованностью сотрудников.
- сбалансированность между проходящими на предприятии производственными, реализационными и снабженческими процессами.

Современной наукой доказано, что наиболее адекватным подходом к управлению предприятием является системный подход, который предполагает рассмотрение предприятия как системы, состоящей из совокупности взаимодействующих элементов, а также учет влияния факторов внешней среды, как источника ресурсов, информации, нормативно-правового регулирования и т.д. Очевидно, что и конкурентоспособностью предприятия, как результатом многофакторного воздействия на предприятие внешних и внутренних сил, также необходимо управлять системно.

На основе анализа и обобщения существующих научных позиций и теоретических взглядов на сущность конкурентоспособности промышленного предприятия, как экономической категории, а также смысла и содержания системного подхода к управлению конкурентоспособностью, в диссертационной работе предложено и обосновано понятие «системная конкурентоспособность предприятия».

Системная конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика, отражающая способность основных подсистем предприятия, взаимодействуя между собой, исчерпывающе адекватно реагировать на изменения параметров внешней и внутренней среды, на все факторы, воздействующие на предприятие, и за счет формирования и реализации конкурентных преимуществ, достигать комплекса целей развития предприятия и желаемого положения на рынке.



Рис. 1. Формирование системной конкурентоспособности предприятия

Важнейшим свойством конкурентоспособности предприятия является возможность оказать на нее влияние, т.е. **управлять конкурентоспособностью**. Данное свойство особенно важно с практической

точки зрения. У предприятия должны быть рычаги воздействия на факторы обеспечивающие тот или иной уровень конкурентоспособности - факторы конкурентоспособности. Исходя из укрупненных этапов жизненного цикла товара (НИОКР, производство, потребление) в качестве основных факторов стратегической конкурентоспособности товара выделяют качество и цену товара, качество и цену сервисного обслуживания, эффективность рекламы и т.д.). Изменяя характер проявления этих факторов, (например, оптимизируя затраты на производство и реализацию продукции), в конечном итоге, решается задача повышения уровня конкурентоспособности предприятия в целом, улучшения его конкурентных позиций на рынке.

Конкурентоспособность предприятия, помимо конкурентоспособности производимых товаров, включает в себя конкурентоспособность всех видов ресурсного потенциала, конкурентоспособность менеджмента. Кроме того, предприятие само имеет определенную рыночную и инвестиционную стоимость, что также определяет его конкурентоспособность.

Одной из задач изучения природы системной конкурентоспособности предприятия является выявление изменений и причин, которые могут привести к потере или ослаблению конкурентоспособности предприятия.

Управление конкурентоспособностью в долгосрочном аспекте направлено на значительное снижение степени неопределенности развития предприятия, повышение устойчивости в условиях рынка, обеспечение потенциала эффективного развития. Основная цель управления конкурентоспособностью организации - формирование новых и развитие существующих конкурентных преимуществ. Основным инструментом управления конкурентоспособностью предприятия принято считать разработку и реализацию стратегии предприятия.

Основные этапы управления конкурентоспособностью предприятия: аналитическая стадия; планирование; установление стратегических целей; разработка стратегии конкурентоспособности; контроль хода реализации стратегии и внесение необходимых корректировок. Конкурентная стратегия определяет, как предприятие будет осуществлять конкурентную борьбу на конкретном товарном рынке, какие методы конкурентной борьбы будет использовать, на какие типы конкурентных преимуществ будет опираться.

Таким образом, системность в управлении конкурентоспособностью промышленного предприятия, как открытой хозяйственной системы может быть обеспечена путем:

- учета всех внешних факторов, воздействующих на конкурентоспособность предприятия;
- воздействия на весь комплекс внутренних факторов и условий, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия;
- непрерывности процесса управления конкурентоспособностью предприятия;

- комплексности процесса управления конкурентоспособностью как синергетического результата технических, экономических и организационных решений;
- формирования специализированной системы внутрифирменных органов и структур управления конкурентоспособностью;
- использования в процессе управления конкурентоспособностью современных эффективных технологий управления (проектное управление, программно-целевое управление).
- разработки и реализации системы иерархически взаимосвязанных документов, устанавливающих направления, цели, задачи и методы стратегического и оперативного управления конкурентоспособностью;

Реализация на практике выявленных и проанализированных теоретических основ, принципов и методов управления конкурентоспособностью направлена на изменение исходного состояния анализируемой системы – промышленного предприятия и перевод его в качественно новое состояние по критерию уровня конкурентоспособности – системную конкурентоспособность. При этом важно отметить, что системная конкурентоспособность предприятия отражает некое эталонное состояние, характеризующееся максимально эффективным функционированием всех подсистем предприятия, оптимальным взаимодействием между ними, а также оперативной реакцией на внешние изменения. Стремясь достичь этого состояния на практике, предприятие должно постоянно работать над выявлением и реализацией оптимального набора мер повышения конкурентоспособности, которые позволят максимально приблизиться к состоянию системной конкурентоспособности в данный момент времени в рамках определенного сегмента рынка. Инструментом, с помощью которого может решаться поставленная задача, является стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия.

2. Выявление и обоснование отраслевых, внутрифирменных и региональных факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия кабельной промышленности и требующих учета в рамках системного управления конкурентоспособностью.

Системное управление конкурентоспособностью предполагает постоянный учет всей совокупности внешних и внутренних факторов, способных оказать воздействие на конкурентоспособность предприятия. В рамках диссертационной работы проведен предметный анализ и систематизация отраслевых, внутрифирменных и, главным образом, региональных факторов конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности. Оценка состояния рынка кабельной продукции в РФ показала, что начиная с 2011 года, темпы роста производства стабильно снижались, достигнув по итогам 2013 года нулевого значения². В то же время, доля российских производителей на рынке кабельной продукции по

² По данным ассоциации «Электрокабель»

состоянию на 2013 год превышает 80%. Наиболее серьезным вызовом для конкурентоспособности российских предприятий в ближайшей перспективе станет проводимое в соответствии с правилами ВТО снижение ввозных пошлин на ряд важнейших видов изделий кабельной продукции (например, на 15% по опτικο-волоконным кабелям), что усилит конкуренцию на российском рынке со стороны азиатских производителей.

Высокий удельный вес в стоимости конечной кабельной продукции сырья и материалов определяет наличие существенного влияния на конкурентоспособность предприятия отрасли конъюнктуры рынков и уровня цен на медь и алюминий - важнейшие виды сырья для кабельной промышленности.

В то же время, значительное разнообразие видов кабельной продукции, множественность рынков сбыта (электроэнергетика, транспорт, машиностроение, строительство и т.д.), дают возможность предприятиям кабельной промышленности удерживать и усиливать свои позиции на рынках за счет проведения гибкой сбытовой и производственной политики. К другим конкурентным преимуществам российских производителей кабеля относится возможность использовать отечественное сырьё и низкие транспортные расходы (кабельные заводы располагаются практически в каждом регионе России).

В диссертационной работе изучена деятельность конкретной промышленной компании, специализирующейся на выпуске кабельной продукции - ГК «Москабельмет», входящей в десятку крупнейших отечественных производителей кабельной продукции.

Таблица 1.

Доля отдельных видов продукции выпускаемой ООО «Москабельмет» на российском рынке кабельной продукции (по итогам 9 мес. 2013 г.)

Вид кабельной продукции	Объем реализации, млн. руб.	Доля на рынке, %
БПИ до 1 кВ	78,6	5,40
БПИ свыше 1 кВ	1004,2	69,00
ПВХ cu	228,4	15,69
ПВХ al	30,0	2,06
ПВХ сечения менее 16мм	34,9	2,40
СИП	6,0	0,41
Контрольный кабель	0,4	0,03
Продукция сырьевого передела (ПСАВЕ, Шина, ПА)	72,8	5,00
ВСЕГО	1455,3	100,00

Источник: расчеты автора по данным ГК «Москабельмет»

К конкретным факторам, обуславливающим возможность повышения конкурентоспособности ГК «Москабельмет» следует отнести:

- исторически прочные позиции компании и более чем столетний опыт работы на рынках кабельной продукции;
- широкую номенклатуру выпускаемой кабельной продукции, находящую сбыт в системообразующих отраслях российской экономики (энергетика, машиностроение, транспорт и т.д.);
- налаженное взаимодействие с зарубежными партнерами, позволяющее использовать опыт наиболее технологически развитых стран для выпуска современных инновационных видов кабельной продукции (оптико-волоконного кабеля для нужд современной коммуникационной индустрии);
- дислокацию производственных единиц группы компаний вблизи крупных потребителей кабельной продукции включая ее высокотехнологичные виды, что существенно улучшает логистику сбытовых операций;

Вместе с тем, выявлен ряд факторов, снижающих конкурентоспособность ГК «Москабельмет». К ним относятся:

- наличие значительного числа конкурентов, сопоставимых с ГК «Москабельмет» по производственным и технологическим возможностям;
- отсутствие прочных внутрикорпоративных связей между производственными единицами группы, а также между производственными единицами и структурами, выполняющими операции по складированию, хранению, транспортировке продукции;
- недостаточное развитие единой системы планирования как хозяйственной деятельности в целом, так и в части повышения конкурентоспособности группы компаний на рынках кабельной продукции.

Следует отметить, что выпуская широкую номенклатуру кабельных изделий, обладая широким спектром интересов в смежных областях, ГК «Москабельмет» предоставляет своим структурным звеньям достаточно высокую степень самостоятельности в принятии управленческих решений. Такая позиция обеспечивает значительные возможности в обеспечении их конкурентных позиций на локальных рынках продукции, однако, с нашей точки зрения, не достаточно обеспечивает конкурентоспособность группы компаний в целом.

В ходе исследования выделены и обоснованы конкретные, актуальные на период до 2018 – 2010 годов, региональные факторы повышения конкурентоспособности предприятия кабельной отрасли, расположенного в Московском регионе (см. табл. 2).

Таблица 2

Региональные факторы (для Московского региона) конкурентоспособности предприятий кабельной промышленности.

Позитивные факторы	Негативные факторы
общие благоприятные условия ведения бизнеса в столичном регионе, высокий уровень инвестиционной	наличие ряда административных барьеров введения бизнеса

Позитивные факторы	Негативные факторы
привлекательности Московского региона	
наличие развитой системы экономических льгот и преимуществ, предоставляемых Правительством Москвы промышленным предприятием для стимулирования их инновационной и хозяйственной активности	ограниченность региональных бюджетных возможностей по поддержке промышленности
наличие возможностей реализации продукции в рамках регионального государственного заказа товаров и услуг для нужд городского хозяйства столичного мегаполиса (городской наземный транспорт и метрополитен, энергетическое хозяйство, дорожное хозяйство, связь)	возможные ограничения объемов регионального заказа в связи с сокращением бюджетных расходов
активное формирование в регионе передовых форм территориальной организации инновационной и промышленной деятельности – кластеров, технопарков, технополисов, наукоградов, особых экономических зон (Московский композитный кластер, Техопарк на базе МЭИ, технопарк «Слава» и т.д.).	организационные трудности, законодательные лакуны при формировании кластеров, технопарков, индустриальных парков
возможности развития производственной деятельности и размещения производственных объектов на новых территориях, присоединенных к Москве в 2012 году	проведение городскими властями политики реорганизации производственных зон, вывод промышленности из центра города
наличие в регионе крупной научно – технической базы, исследовательских центров кабельной промышленности ВНИИ кабельной промышленности, ОКБ кабельной промышленности (Мытищи)	дефицит, старение, декавалификация научных и инженерно – технических кадров, отсталость научно-экспериментальной базы
возможности доступа к инвестиционным и финансовым ресурсам, сконцентрированным в Московском регионе	конкуренция за ресурсы со стороны иных высоко прибыльных бизнесов столичной экономики
наличие в регионе высокоорганизованного бизнес - сообщества, представленного как отраслевыми, так и межотраслевыми союзами и ассоциациями, способными эффективно лоббировать интересы промышленников (НП «Ассоциация «Электрокабель», Московская Конфедерация промышленников и предпринимателей, и т.д.)	недостаточная активность союзов и ассоциаций, малые масштабы членства предпринимателей в союзах
наличие в регионе среднесрочных программ развития и поддержки промышленной деятельности с четко обозначенными ориентирами и отраслевыми приоритетами	градостроительные и экологические ограничения на производственную деятельность в границах мегаполиса

3. Разработка предложений по комплексу документов внутрифирменного стратегического планирования, реализующих системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности.

Системное управление конкурентоспособностью предприятия необходимо осуществлять на основе логики, принципов и методов стратегического планирования, включающих аналитические и прогнозные процедуры, целеполагание, декомпозицию главных целей и задач по уровням управления в группе компаний и отдельных предприятий, определение методов и мер достижения заданного результата. Управление конкурентоспособностью, как уже отмечалось выше, по нашему мнению, не тождественно управлению деятельностью хозяйствующего субъекта в целом, хотя и является важнейшей составляющей этого процесса. Управление конкурентоспособностью во многом самостоятельный процесс, имеющий свою специфику. По нашему мнению, наиболее близки между собой по содержанию эти процессы на начальных стадиях управления - долгосрочного стратегического анализа и целеполагания. Исходя из этой научной позиции, в диссертационной работе предложен состав и порядок разработки долгосрочных документов, отражающих процесс управления конкурентоспособностью группы предприятий кабельной промышленности.

В ходе стратегического управления конкурентоспособностью на уровне ГК целесообразно разрабатывать следующие документы:

- Концепция развития конкурентоспособности ГК;
- Стратегия конкурентоспособности ГК;
- Стратегические планы развития конкурентоспособности каждого предприятия, входящего в состав ГК;
- Целевые программы повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям;
- Маркетинговые планы компании, как инструмент реализации стратегии конкуренции.

Системное управления конкурентоспособностью является многоуровневым процессом, хотя наиболее долгосрочные и масштабные шаги должны предприниматься на уровне группы компаний на стадии разработки Стратегии. Дадим краткую характеристику вышеуказанных документов по их временным горизонтам (рис 2).

Концепция развития конкурентоспособности. Этот документ должен отражать взгляды и позиции собственников и топ - менеджеров на развитие как группы компаний в целом, так и ее важнейших структурных подразделений. В соответствии со сформулированными стратегическими намерениями ключевых участников, будут прогнозироваться основные виды деятельности корпорации (производственно-сбытовая деятельность на рынках основных видов кабельной продукции, управленческая и инвестиционная). Важнейшей задачей при разработке концептуальных основ

является нахождение баланса интересов ключевых участников деятельности, внешнего окружения и внутренних потребностей в развитии ГК.

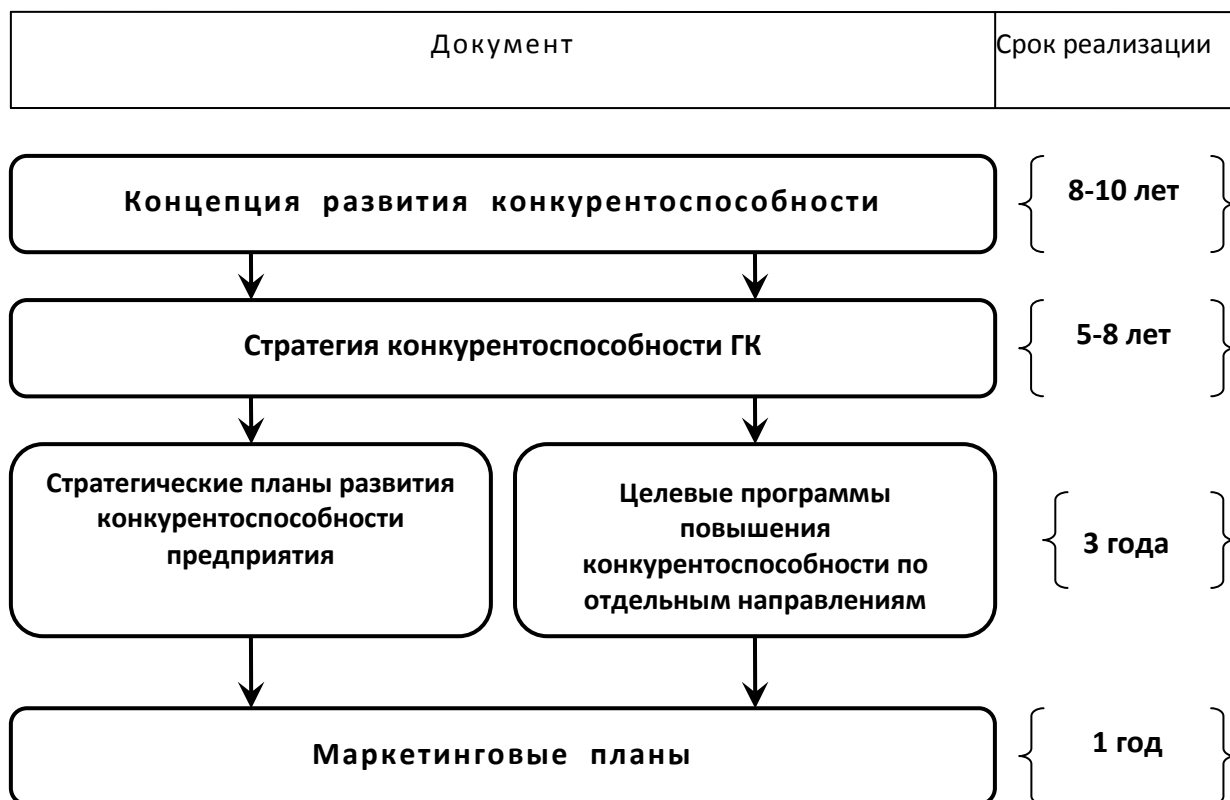


Рис. 2. Иерархия документов, обеспечивающих системное управление конкурентоспособностью ГК «Москабельмет»

Основные возможности и стратегические инициативы не должны противоречить предполагаемой бизнес - модели. В связи с тем, что на стадии формирования Концепции конкурентоспособности осуществляется оценка и учет наиболее долгосрочных и масштабных факторов и внешних условий деятельности ГК, где ориентирами выступают долгосрочные федеральные концепции, прогнозы и стратегии, то временным горизонтом корпоративной Концепции конкурентоспособности целесообразно определить период в 8-10 лет.

Стратегия конкурентоспособности. Данный документ имеет более жесткие требования к логике формирования, составу и структуре, чем концепция. Основными содержательными элементами Стратегии являются: анализ и прогноз факторов внешней и внутренней среды; миссия фирмы (корпорации); стратегические цели и задачи развития; количественно выраженные макропоказатели деятельности. На уровне Группы компаний производится выделение и согласование целей и задач каждого отдельного предприятия, рассматриваются варианты и альтернативы развития. Принципиальным является то, что Стратегия предусматривает возможность реализации масштабных организационных изменений в ГК, слияний и поглощений, продажи части бизнеса и т.д.

На стадии формирования Стратегии конкурентоспособности осуществляется оценка и учет долгосрочных факторов технического развития кабельной отрасли, производственных циклов, жизненных циклов продукции, трендов рынка кабельной продукции и сопряженных с ним рынков. Рассматриваются и анализируются долгосрочные федеральные программы развития отраслей промышленности, программы государственных корпораций (РосАтом, РосНано), крупнейших акционерных обществ (РусГидро, РЖД) – главных потребителей кабельной продукции, региональные программы. Поскольку эти документы имеют период реализации в 5-8 лет, то Стратегию развития конкурентоспособности группы компаний также целесообразно разрабатывать на 5-8 летний период.

Стратегические планы развития конкурентоспособности для предприятий, входящих в состав ГК. В рамках данных документов конкретизируется и прорабатывается стратегия управления повышением конкурентоспособности каждого предприятия - члена ГК в соответствие с его производственной специализацией. На этапе стратегического плана осуществляется финансово-экономическое моделирование, проводится расчет основных показателей деятельности предприятия. Поскольку достижение системной конкурентоспособности предполагает внедрение инноваций, применение технологий «бережливого производства», обеспечение экологичности продукции и производства, организационные изменения, подготовку кадров, улучшение имиджа предприятия, обеспечение экономической и информационной безопасности, оптимизацию применения аутсорсинга и др. меры, то соответствующие разделы включаются в состав стратегического плана конкурентоспособности.

Целевые программы повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям. В случае необходимости могут разрабатываться и целевые программы повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям её обеспечения – техническим, экологическим, транспортным, кадровым, рекламно-имиджевым и т.п.. Период действия стратегических планов предприятий и целевых программ по отдельным направлениям повышения конкурентоспособности целесообразно определить в три года, обеспечив, за счет этого, последовательное и поэтапное выполнение долгосрочных задач и целей, определенных в стратегии конкурентоспособности ГК. Такой плановый срок позволит увязать планы обеспечения конкурентоспособности с долгосрочными документами внешнего характера, поскольку трехлетний горизонт реализации имеют многие региональные программы и планы, разрабатываемые администрациями субъектов РФ, крупных городов для поддержки промышленности и бизнеса, развития городского хозяйства.

Маркетинговые планы. Реализация стратегии конкуренции осуществляется через комплекс маркетинговых мероприятий, планируемых на функциональном уровне. Определяются задачи маркетинговых служб в рамках ГК и отдельных предприятий и разрабатывается план действий,

направленный на решение этих задач. На этом этапе конкретизируются стратегические направления действия ГК путём планирования тактических мероприятий. Временной горизонт маркетингового плана составляет один год, что делает его оперативным инструментом регулирования.

4. Формирование внутрифирменных управленческих структур для реализации системного управления конкурентоспособностью и методы оценки эффективности их работы.

Практическая реализация процедур системного управления конкурентоспособностью группы компаний промышленности, в том числе разработка рассмотренных выше документов стратегического характера, требует наличия соответствующих организационных структур в составе их органов управления. По нашему мнению, при создании таких структур в рамках ГК, целесообразно отказаться от пирамидальных построений и использовать горизонтальные координирующие органы. Создание структур координационного типа не требует многочисленного штата постоянных сотрудников, минимально увеличивает расходы предприятия на управленческие нужды, что весьма актуально для современных экономических условий. Координационные структуры позволят максимально использовать в процессе управления конкурентоспособностью уже имеющийся в ГК коллектив специалистов, сделав их работу целенаправленной и комплексной с помощью небольшой группы специалистов (по системному управлению, стратегическому анализу и др.), привлекаемых к работе на условиях временного персонал - контрактинга.

В соответствии с вышеизложенным, применительно к ГК «Москабельмет», в диссертации предложено создание следующих организационных структур для управления конкурентоспособностью, в том числе путем разработки и реализации стратегических и оперативных документов по этому вопросу:

- координационную комиссию по стратегическому управлению конкурентоспособностью ГК;
- сводную группу системного анализа и управления конкурентоспособностью ГК при Координационной комиссии;
- рабочие группы по направлениям обеспечения конкурентоспособности (по маркетингу, инновационному развитию, инвестициям, финансам, подготовке кадров и др.).

В состав Координационной комиссии целесообразно включить заместителей директоров всех предприятий, входящих в ГК и отвечающих за маркетинг, производство, финансы, инновации и техническое развитие. Возглавить комиссию должен высший руководитель ГК «Москабельмет». Комиссия на постоянной основе координирует работу всех функциональных служб предприятий, входящих в ГК по всему спектру направлений обеспечения конкурентоспособности, руководит подготовкой документов стратегического планирования конкурентоспособности (концепция,

стратегия, стратегический план, целевые программы, годовой маркетинговый план), принимает эти документы и контролирует их реализацию.

Практическую работу по стратегическому системному анализу внешних и внутренних факторов конкурентоспособности ГК, свод и обработку предложений поступающих с предприятий, подготовку проектов стратегии, программ и планов как документов, осуществляет Сводная группа системного анализа и управления конкурентоспособностью ГК при Координационной комиссии (СГСАУКС). Сводная группа формируется из штатных сотрудников функциональных подразделений предприятий, входящих в ГК, а также из работающих, на условиях временной или постоянной занятости, экспертов и специалистов по системному анализу, программно - целевому управлению, менеджменту, стратегическому маркетингу.

Рабочие группы по направлениям обеспечения конкурентоспособности целесообразно формировать из штатных специалистов предприятий входящих в ГК. В их задачу входит подготовка исходных и предварительных материалов для Сводной группы, детализация общих целей, задач и мероприятий Стратегии конкурентоспособности применительно к конкретным предприятиям ГК, разработка годовых планов маркетинга.

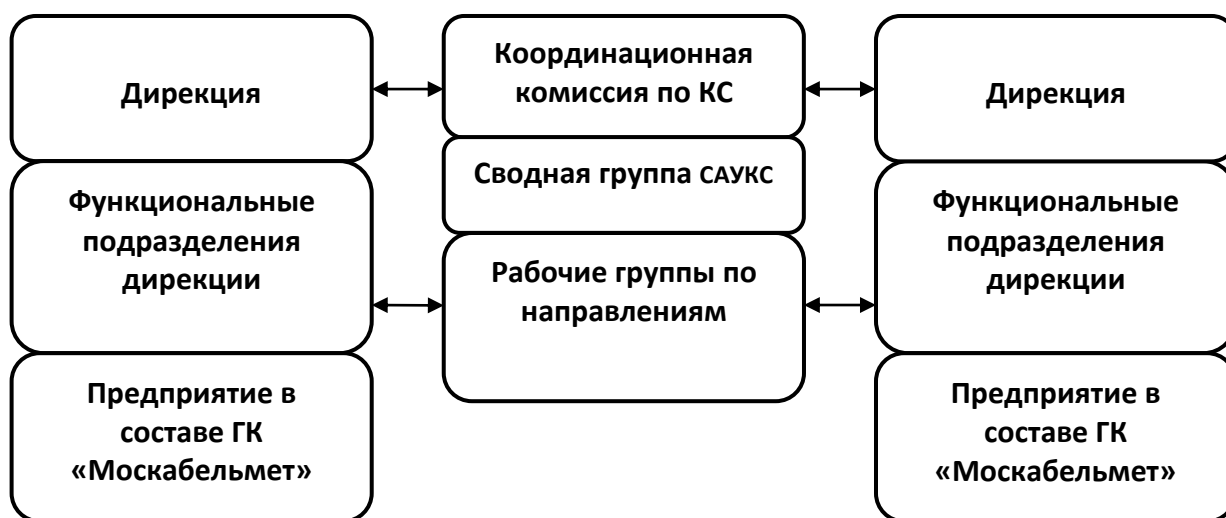


Рис. 3. Предлагаемая структура органов управления конкурентоспособностью в ГК «Москабельмет»

Специалисты могут быть задействованы в рабочих группах без отрыва от своих основных функциональных обязанностей в режиме удаленного доступа, видеоконференций и т.п.

Формирование и функционирование в составе ГК постоянно действующих структур управления конкурентоспособностью неизбежно ставит вопрос о методах оценки эффективности и качества их работы.

Определение эффективности регулирующих воздействий органов управления на развитие промышленного предприятия является на сегодняшний день не решенной научной задачей, связанной с общим состоянием вопроса об оценке эффективности управления. Наукой пока не выработано механизмов, позволяющих четко установить, в какой мере управляющие (регулирующие) воздействия, и именно они, повлияли на результаты работы предприятия. Как указывают специалисты, конечный результат экономической деятельности предприятия неразрывно и органично содержит в себе результат управленческих воздействий, не давая возможности количественно определить его долю³.

Тем не менее, насущная практическая потребность в таких оценках, обуславливает наличие в научной среде экспертных расчетов экономической эффективности управления (в том числе стратегического) на промышленных предприятиях⁴. С использованием подобных оценок эффективности стратегического управления развитием для предприятий кабельной промышленности в диссертации экспертно определены возможные результаты внедрения системного стратегического управления конкурентоспособностью для ГК «Москабельмет». Исходя из возможного увеличения объемов продаж продукции на 1-3% в год за счет мероприятий по внедрению системного управления конкурентоспособностью, рост объемов продаж ГК «Москабельмет» может составить от 20 до 50 млн. руб. в год.

Для оценки качества работы структур управления конкурентоспособностью предприятия в диссертационной работе предложена соответствующая методика. Она основана на многокритериальном подходе с использованием формальных показателей качества управленческого труда. При ее подготовке использованы подходы, применяемые при регламентировании внутренней организации органов государственной власти⁵, методы оценки труда управленческого персонала, применяемые российскими и зарубежными консалтинговыми структурами и рейтинговыми агентствами. Методика предусматривает установление персонального показателя для каждого оцениваемого явления (см. рис. 4), интерпретацию его фактического значения, сведение показателей в группы, характеризующие укрупненные характеристики эффективности структур управления конкурентоспособностью для получения в итоге сводного показателя.

³ См., например, Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами. – М.: ИНФРА-М, 2006, с. 80.

⁴ Лаптев Ю.Л. Дисс. на соискание уч. степени к.э.н. «Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур (на примере фирм-производителей кабельно-проводниковой продукции)» СПб.2002г. Левицких О.О. Формирование стратегии управления эффективностью деятельности промышленного предприятия. Журнал «Фундаментальные исследования» №8, 2011, с. 435 - 440

⁵ Постановление Правительства РФ от 28.07.2005 N 452 «О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти»



Рис. 4. Система показателей для оценки качества работы структур управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности

Для каждого частного показателя и сводного показателя устанавливается весовой коэффициент, отражающий его значение в рамках оцениваемой совокупности показателей.

- P_{ji} – числовое значение показателя i в группе j ;
- K_{ji} – весовой коэффициент показателя i в группе j ;
- Z_j – числовое значение сводного показателя по группе j ;
- Q_j – весовой коэффициент группы показателей j ;
- n_j – количество показателей в группе j ;
- m – количество групп;
- i – номер показателя в группе;
- j – номер группы.

Тогда для любого j от 1 до m сводный показатель по группе j будет рассчитываться по формуле:

$$Z_j = \sum_{i=1}^{n_j} K_{ji} \cdot P_{ji}$$

А обобщающий показатель – по формуле:

$$S = \sum_{j=1}^m Q_j \cdot Z_j = \sum_{j=1}^m Q_j \cdot \sum_{i=1}^{n_j} K_{ji} \cdot P_{ji}$$

Предложенные в методике весовые коэффициенты носят экспертный характер. Для каждого частного показателя устанавливается критерий оценки и соответствующее каждому критерию числовое значение в промежутке от -1 до 1. Значения сводных показателей определяются суммированием значений частных показателей, скорректированных на соответствующие весовые коэффициенты. Значение обобщающего показателя определяются суммированием сводных показателей, также скорректированных на соответствующие весовые коэффициенты.

III. Список основных публикаций по теме диссертации

Научные статьи в журналах, рекомендованных ВАК

1. Тимошенко А.В. Разработка модели управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. - // Вестник РАЕН. – 2013, Том 13, № 2 – 0,4 п.л.
2. Тимошенко А.В. Организационные изменения как основа повышения конкурентоспособности промышленных предприятий РФ - // Теоретический и научно-методический журнал Вестник университета (Государственный университет управления). 2013, № 3 - 0,6 п.л.

3. Тимошенко А.В. Анализ основных теоретических аспектов обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия. - // Экономика и предпринимательство. 2014, № 1 ч.3 - 0,5 п.л.
4. Тимошенко А.В. Хомяченко О.Н. Организационные аспекты стратегического управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. //Вестник РАЕН. 2014 том 14 № 6 - 0,6 п.л. (автора- 0,3 п.л.).

Научные статьи в других журналах и сборниках

5. Тимошенко А.В. Влияние конкурентной стратегии государства на повышение конкурентоспособности предприятия. – // ЭКОНОМИКА и ЖИЗНЬ. Сборник научных статей. Шестая всероссийская (Вторая международная) научно-практическая конференция, Москва 6-7 декабря 2011. Финансовый университет при правительстве РФ». - М.: 2011- 0,4 п.л.
6. Тимошенко А.В. Механизмы взаимодействия промышленных предприятий и органов государственной власти. - // Актуальные проблемы и перспективы развития государственного управления: сборник научных статей по материалам ежегодной международной научно-практической конференции от 23.11.2013 – М.: 2013, - 0,8 п.л.