

# УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРИМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ОПТИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

*О.В. Мясникова, старший преподаватель кафедры экономики и управления производством Минского института управления*

## Введение

Обеспечение конкурентоспособности предприятий (КСП) как производственных бизнес-систем должно осуществляться путем постоянного повышения класса производимых товаров, процессов производства и организационно-экономических методов управления через создание и внедрение технико-технологических, организационно-экономических и социальных инноваций. В свете трансформации менеджмента как управления ресурсами в управление процессами и изменениями актуальным становится применение процессно-ориентированных технологий организационного проектирования – бизнес-инжиниринга как инструмента создания бизнес-системы через проектирование и управление бизнес-процессами, а также реинжиниринга как техники преобразования процессов через их фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование. В связи с этим возникает необходимость формирования современной системы управления КСП и разработки организационно-экономического механизма оптимизации производственных процессов, что особенно актуально, поскольку обеспечивается обоснованность выбора инновационно-инвестиционной стратегии постоянного реформирования и модернизация бизнеса и осуществление выбора оптимальных проектных решений в условиях динамичной внешней среды и необходимости поддержания конкурентоспособности предприятия.

## Системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия

Конкурентоспособность – это многоаспектная характеристика, определяющая предпочтение товара на рынке по сравнению

с аналогичными как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение, что обеспечивает возможность реализации данного товара в определенный момент на определенном рынке. КСП определяется эффективностью преобразования всех ресурсов в процессе производства в конкурентоспособные товары. Она характеризуется:

- организационно-экономическими и технико-технологическими характеристиками условий создания, производства и сбыта товаров (цена, издержки, производительность труда, ресурсоемкость и др.), предопределяющими ценовую конкурентоспособность товара;

- формируемыми потребительскими характеристиками товара (качество, техническое обслуживание, дизайн и др.), определяющими его неценовую конкурентоспособность.

Достижение и поддержание на определенном уровне КСП требуют комплексных мер со стороны персонала. В системе **управления конкурентоспособностью** выделяем относительно обособленные, но взаимосвязанные элементы: аппарат управления конкурентоспособностью; механизм управления; процесс управления; обеспечивающие средства. Применение тех или иных методов обеспечения КСП зависит от факторов формирования конкурентных преимуществ – обусловленных внешней средой и генетическими свойствами бизнес-системы [1]. В число последних включаем:

- обеспеченность трудовыми ресурсами, интеллектуальным, производственным и финансовым капиталом и рыночной информацией;

- качество, скорость и эффективность преобразования входящих ресурсных потоков в товары и услуги должного качества и количества;
- эффекты «масштаба производства» и «деятельности и производственного опыта работающих» для обеспечения сравнительно низкой себестоимости и высокого качества продукции;
- «гибкость» предприятия в условиях неопределенности и риска;
- синергетический эффект структурного характера.

Управление КСП должно осуществляться системно путем разработки и внедрения **системы менеджмента** – организационной структуры, четко распределяющей ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для управления КСП. Цели системы представлены на рис. 1.

Система менеджмента является результатом развития системы менеджмента качества в интегрированную систему менеджмента (рис. 2).



Рисунок 1 – Цели системы менеджмента

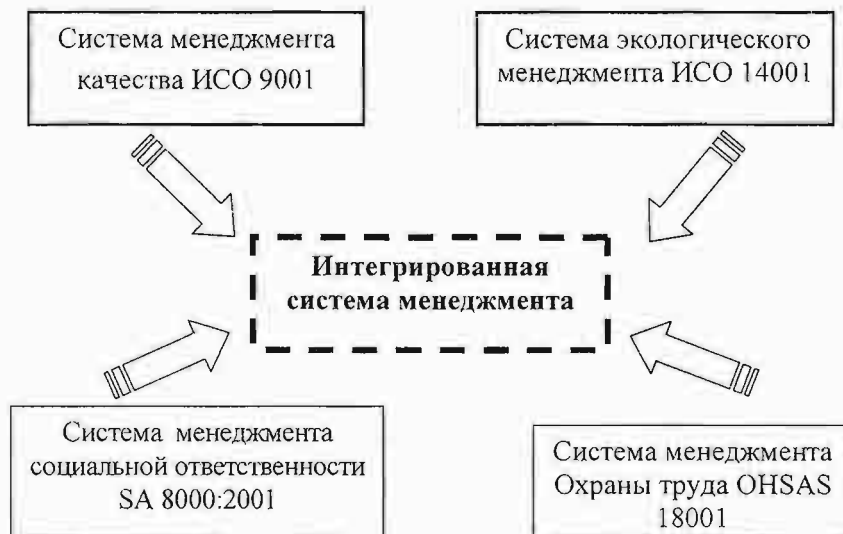


Рисунок 2 – Интегрированная система менеджмента

Труды Минского института управления. 2009. №1

**Интегрированная система менеджмента (ИСМ)** должна отвечать требованиям международных стандартов: СТБ ИСО 9000-2001 (ИСО 9001:2000 «Системы менеджмента качества. Требования»), СТБ ИСО 14001-2000 (международного стандарта ИСО 14001:1996 «Системы управления окружающей средой. Требования и руководства по применению»), СТБ 18001-2005 и СТБ 18002-2005 (OHSAS 18001:1999 «Менеджмент безопасности и охраны труда персонала. Требования»), SA 8000:2001 «Социальная ответственность».

ИСМ позволит получить ряд конкурентных преимуществ:

- создание единой гармонизированной структуры, позволяющей добиться большей согласованности действий внутри организации и повысить ее эффективность;
- снижение затрат на разработку, функционирование и сертификацию ИСМ по сравнению с затратами по каждой системе в отдельности;
- ориентацию на общую сбалансированную стратегию развития организации и более эффективное использование всех видов ресурсов;
- совмещение и улучшение взаимодействия процессов в различных направлениях деятельности организации, повышение мобильности и возможности адаптации организации к изменяющимся условиям;
- оптимизацию числа внутренних и внешних связей и улучшение внутреннего обмена информацией, значительное уменьшение объема документов;
- уменьшение возможных противоречий между вопросами качества, экологии и охраны труда, повышение популярности и имиджа организации для всех заинтересованных сторон.

**Системный подход** позволяет интегрировать наибольшее количество факторов и связей, оказывающих влияние на КСП, а также учитывать влияние экономических связей на внешнюю среду, что дает возможность ориентировать систему на запросы потребителя. Он предполагает, что: объектом управления в системе служит процесс формирования конкурентоспособности предприятия на всех уровнях ее генерации; в основе разработки системы лежит анализ процесса формирования конкурентоспособности и совокупность внешних и внутренних факторов воздействия на данный процесс; цели и задачи системы, в соответствии с которыми строится ее организационная структура, тесно увязываются

с общими целями и стратегией данной организации.

**Принципы построения системы менеджмента КСП:** системности, обратной связи, гомеостазиса, моделирования, необходимого разнообразия, черного ящика, внешнего дополнения [2].

Принцип системности – объект или явление рассматривается с позиции единого целого. Согласно принципу обратной связи устанавливается зависимость одного явления от другого. Принцип гомеостазиса выступает как устойчивое и оптимальное существование организаций в сложной, изменяющейся, неопределенной внешней среде. Устойчивость системы и ее стабильность достигаются при использовании информации о внешней среде (обратная связь) и применении различных регуляторов (инвестиционное проектирование, бизнес-план, стратегический план). Принцип моделирования через метод аналогий отображает существенные характеристики процессов и явлений реально существующих систем. Принцип необходимого разнообразия в сложных системах требует эффективного управления за счет усложнения его системы. Принцип черного ящика: организация изучается не как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, а как неделимое целое, взаимодействующее с внешней средой на выходах и входах. Принцип внешнего дополнения: любой способ управления недостаточен для выполнения поставленных перед ним задач, но включение в систему внешнего дополнения позволит формулировать решения на другом уровне.

**Этапы формирования системы управления КСП:** выбор системы и целей управления; определение структуры, целей и функций подсистем; формирование организационной структуры управления, выбор целей и функций ее подразделений; выбор средств достижения целей; определение структуры областей принятия решений; выявление потребности в информации; проектирование коммуникационных каналов связи, анализ их загруженности и регулирование связи [2].

Источниками преимуществ системного подхода служат **эффекты:** интеграционный, полипрограммный, а также типизации, координации, синергизма, целесообразного распределения ресурсов.

Интеграционный эффект выражается в концентрации ресурсов на более эффективных направлениях деятельности и их рациональном использовании, вызывает изменения

в обороте капитала в сторону минимизации издержек производства и максимизации прибыли, что в свою очередь ведет к усилению финансового потенциала предприятия. Полипрограммный эффект достигается на основе взаимоувязки целевых программ в системе при разработке комплекса мероприятий по повышению качества на основе оптимального распределения ресурсов. Эффект типизации проявляется при ликвидации параллелизма и дублирования функций и работ. Эффект координации можно получить в условиях использования общего банка информации и единства экономических интересов в результате ликвидации потерь и использования резервов. Эффект синергизма (самоорганизация системы) проявляется при взаимодействии всех элементов и отношений в системе, при соединении всех основных и сопутствующих эффектов.

#### Процессный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия

В основе предприятия как производственной бизнес-системы лежит производственный процесс (ПП). Он рассматривается как целенаправленное функционирование определенной многомерной и мультипространственной системы, действующей по принципам полифункциональности, многофакторности функционирования – организационно-технической базы производственного процесса (ОТБ ПП). К ее основным элементам относятся средства производства и их пространственное размещение, предметы производства, производственный персонал, а также регламент производственного процесса. Указанные элементы образуют определенную многомерную и мультипространственную систему, действующую по принципам полифункциональности, многофакторности функционирования [3]. Многовариантность сочетания элементов ПП порождает исключительное их многообразие.

ПП создает добавленную стоимость (новое качество), преобразует входящие потоки финансовых и производственных ресурсов в потоки товаров и услуг, поступающих на товарные рынки. ПП рассматривается с двух позиций: как операционная система и как процесс ее функционирования. Виды деятельности, связанные с процессом, делятся на две основные части: **технология выполнения процесса** (способ выполнения деятельности) и **система менеджмента процесса** (способ управления деятельностью).

Управление также делится на две части – **организация процесса** (первоочередная задача владельца процесса) и **оперативная координация** его выполнения (зона ответственности линейных менеджеров). Так формируется базис системы – производственный процесс, – и его надстройка – управляющая система. Требования обеспечения эффективности базиса являются исходными при формировании организационно-управленческой надстройки, а исходным моментом в формировании бизнес-стратегии является определение требований к цепочке процессов создания потребительской ценности. Это делает задачу оптимизации ПП через процессный подход формирования системы особенно актуальной, поскольку он создаст набор оптимальных ПП, на которых базируется система оптимальных управленческих процессов. А именно сочетание оптимальных бизнес- и управленческих процессов выделяется как важнейшая составляющая эффективного менеджмента в динамичной внешней среде и поддержания конкурентоспособности [4, с.47].

Создание и управление системой взаимосвязанных процессов направлено на повышение результативности и эффективности деятельности предприятия с точки зрения обеспечения гарантий выполнения требований потребителя, использования обратной связи при оценке рисков, последствий и влияния процессов на потребителей и другие заинтересованные стороны. При этом сами организационные схемы бизнес-процессов обеспечивают организационно-управленческие конкурентные преимущества предприятия и являются конфиденциальным результатом интеллектуальной деятельности его работников, частью его ноу-хау, защита прав на которые в эпоху экономики знаний являются неотъемлемым элементом деятельности юридической службы предприятия [5].

Процессный подход в моделировании организационной деятельности позволяет с единых методологических позиций проектировать, анализировать и осуществлять поиск резервов повышения качества и эффективности процессов различной природы. Процессный подход решает задачу оптимизации процессов в основной и вспомогательной деятельности по критерию издержек и технологической рациональности. Он является основой общепринятых стандартов бизнес-моделирования (методологии IDEF) и методологии структурного анализа и проектирования (Structured Analysis and Design Technique, SADT),

базой функционально-стоимостного анализа (Activity Based Costing, ABC) и других инструментов управления, широко описанных в литературных источниках [4, 6, 7, 8].

Сутью подхода является выделение в качестве основного объекта управления «сквозных» бизнес-процессов и формирование института их владельцев (лицо, ответственное за ход и результат всего процесса в целом, имеющее право изменять, совершенствовать его и обеспечивающее его управляемость, производительность и адаптируемость), а также конкретизация цели, результатов, входных и выходных параметров, алгоритма и порядка действий, критериев оценки. Проектирование бизнес-процесса включает ряд этапов: конкретизация целей управления; выявление ключевых процессов, основных и вспомогательных процессов; выявление влияния процессов на ключевые факторы успеха, ранжирование процессов по критериям стратегической важности, жизнеспособности, удовлетворения требований клиента по времени, качеству, сервису, возможности достижения желаемых результатов; выбор процесса по совокупности критериев [4, 9].

В результате переноса акцента в управлении на межфункциональные бизнес-процессы возникает конкурентное преимущество за счет сочетания производственных возможностей большого предприятия с гибкостью и качеством обслуживания целевых групп клиентов, присущих малому. Для получения преимущества необходимо: выстроить стратегию (сформировать видение будущего компании и определить его стратегические цели), спроектировать бизнес-процессы, чтобы каждый из них был ориентирован на достижение конкретной цели, и формировать организационную структуру предприятия, которая бы обеспечивала эффективное исполнение бизнес-процессов.

#### **Организационно-экономический механизм оптимизации производственных процессов**

В ходе инновационной трансформации предприятия, как показано ранее, возникает необходимость оптимизации производственных процессов для получения стратегических конкурентных преимуществ. Необходимость выбора в инновационно-инвестиционной стратегии постоянного реформирования и модернизация бизнеса оптимальных

проектных решений делает актуальной задачу разработки и применения организационно-экономического механизма оптимизации производственных процессов для обеспечения инновационного развития предприятия.

Рис. 3 отражает схему **организационно-экономического механизма оптимизации производственных процессов** в целях инновационного развития предприятия.

Обеспечение устойчивого развития предприятия за счет инновационных преобразований как стратегическая **цель-установка** достигается наиболее эффективным распределением инвестиционных ресурсов в производственную бизнес-систему, преобразующую потоки факторов производства в товары и услуги заданных параметров в организационных подразделениях.

Методология экономического механизма предполагает формирование системы: цель, задачи, принципы, методы, функции. Применительно к предлагаемому механизму инновационного развития она принимает вид:

*цель* – создание сбалансированной, сопряженной по качеству процессов системы, формирование условий для продолжения и улучшения процесса ее функционирования;

*задачи* – эффективное использование ограниченных финансовых ресурсов на создание и поддержание системы; функционирование с высокой степенью использования организационно-технического и интеллектуального потенциала; внедрение моделей менеджмента, адекватных новым экономическим условиям; обеспечение качества, скорости и эффективности преобразования ресурсных потоков в товары и услуги должного качества и количества; обеспечение гибкости, мобильности, ориентации на клиента в условиях высокого риска и усиления нестабильности внешней среды;

*принципы* – системный подход, процессный подход, принципы альтернативности, оптимальности, принципы проектного анализа;

*методы* – математическое моделирование, бизнес-моделирование, методология структурного анализа и проектирования, функционально-стоимостный анализ, бизнес инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процессов;

*функции* – планирование, проектирование, стандартизация, организация, контроль, анализ, корректировка.



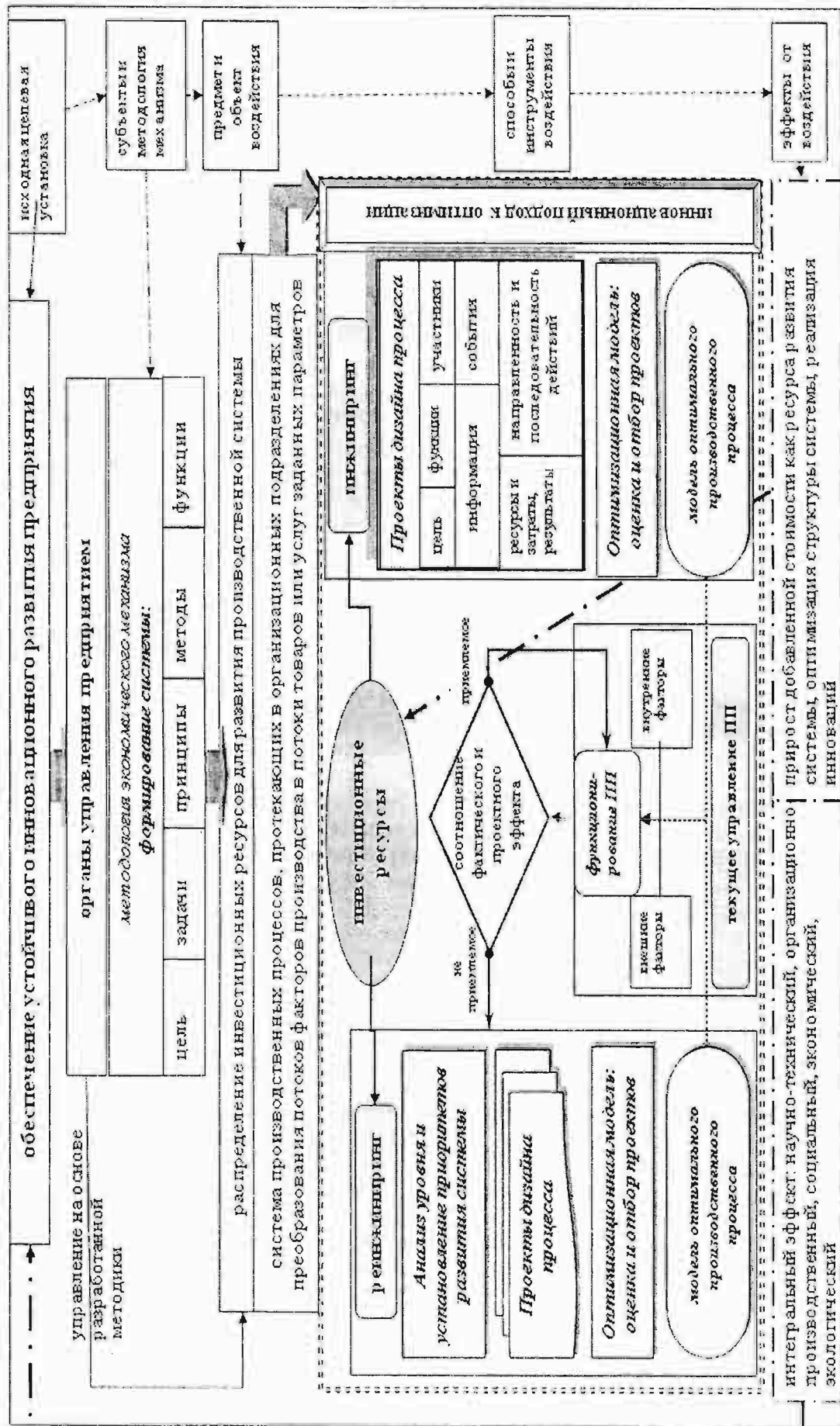


Рисунок 3 – Схема предлагаемого организационно-экономического механизма оптимизации ПП в целях инновационного развития предприятия

**Объектом** воздействия механизма выступает производственная бизнес-система – система производственных процессов, преобразующих потоки ресурсов в потоки товаров и услуг. **Предметом** воздействия на систему выступают инвестиционные ресурсы. Использование стратегических механизмов развития через последовательную реализацию инновационных решений на передний план выдвигает способность находить нестандартные решения в условиях неопределенности, применение современных инструментов менеджмента.

**Инновационный подход к оптимизации** основывается на использовании инжиниринга как инструмента первоначального создания системы, текущей оптимизации (локальные улучшения, совершенствование, модернизация) как инструмента поддержания уровня развития и реинжиниринга как инструмента инновационных коренных преобразований и совершенствований.

Инжиниринговый подход к созданию системы основан на бизнес-моделировании как базовой технологии управления и включает в себя формирование, оценку и отбор конкурирующих проектов ПП. Проект включает описание всех составляющих ПП: цели, функции, участники, информация, ресурсы и затраты, результаты, события, направление и последовательность действий. Использование оптимизационной математической модели для отбора конкурирующих проектов обеспечивает достижение максимально возможного соотношения результата и затрат по проектируемому процессу, устанавливает проектный уровень его эффективности. Результатом данного этапа выступает модель оптимального ПП, которая по решению органа управления предприятием принимается для осуществления.

Реализация заложенного в ходе инжиниринга потенциала эффективности ПП требует осуществлять текущую (локальную) оптимизацию ПП, т.к. на него оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы, не позволяющие получать приемлемый уровень эффективности. Текущее управление обеспечивает результативность ПП, т.е. достижение требуемой степени реализации запланированных работ и достижение запланированных результатов.

В случае признания результатов функционирования ПП неприемлемыми в сложившихся условиях хозяйствования и невозможности достижения улучшения локальными средствами оптимизация ПП осуществляется в ходе

реинжиниринга. Инновационный инструмент использует гибкость, адаптивность процесса к изменениям условий функционирования для радикального его улучшения, осуществляет переход от «как есть» к «как должно быть» на основе анализа уровня и установления приоритетов развития системы. Результатом данного этапа является новая модель оптимального ПП.

В ходе инжиниринга задается модель ПП, обеспечивающая определенный уровень качества, максимально возможное соотношение результата и затрат по ПП, его приспособленность к адаптации. Текущее управление ПП обеспечивает его результативность как степень реализации запланированных работ и достижение запланированных результатов. Гибкость как адаптивность процесса к изменениям условий функционирования обеспечивается внесением изменений в модель ПП в ходе реинжиниринга. Таким образом, предлагаемая оптимизационная модель характеризует циклическое поступательное движение ПП в своем развитии и подчеркивает важность создания эффективного ПП на этапе бизнес-инжиниринга, обеспечения результативности ПП на этапе функционирования путем текущего (оперативного) управления и адаптивности процесса к изменениям условий через внесение изменений в модель ПП в ходе реинжиниринга.

Результатом реализации механизма инновационного развития является **интегральный результат оптимизации ПП** как совокупность эффектов:

- научно-технического (прирост научной информации, повышение технического уровня продукции, совершенствование технологии производства);
- организационно-производственного (улучшение трудовых, организационно-производственных показателей);
- социального (улучшение условий труда, ликвидация существенных различий между умственным и физическим трудом);
- экономического, который отражает либо увеличение объемов производства, либо улучшение качества работы предприятия (прирост прибыли, повышение производительности труда, снижение себестоимости продукции, расширение ассортимента и улучшение качества продукции и др.).

Таким образом, механизм позволяет осуществлять постоянное эволюционирование бизнес-системы в ответ на воздействие внешней среды.

**Заключение**

1. Управление КСП должно осуществляться системно путем разработки и внедрения **системы менеджмента**, которая является результатом развития системы менеджмента качества в интегрированную систему менеджмента и позволит получить ряд конкурентных преимуществ. Создание системы менеджмента КСП в соответствии с рядом принципов (системности, обратной связи, гомеостазиса, моделирования, необходимого разнообразия, черного ящика, внешнего дополнения) позволяет обрести эффекты: интеграционный, полипрограммный, а также типизации, координации, синергизма, целесообразного распределения ресурсов.

2. Процессный подход к формированию предприятия как бизнес-системы создает набор оптимальных производственных процессов, на которых базируется система оптимальных управленческих процессов. А именно их сочетание выделяется как важнейшая составляющая эффективного менеджмента

в динамичной внешней среде и поддержания КСП.

3. Разработан организационно-экономический механизм оптимизации производственных процессов в целях инновационного развития предприятия. Сформулированы методология механизма, объект и предмет, способы и инструменты воздействия, эффект оптимизации и ее роль в инновационном развитии. Данный механизм отличается от существующих составом и содержанием компонентов, инновационной составляющей инструментария оптимизационных инструментов (инжиниринг и реинжиниринг). Механизм подчеркивает важность создания эффективного ИП на этапе бизнес-инжиниринга, обеспечения результативности ИП на этапе функционирования путем текущего (оперативного) управления и адаптивности процесса к изменениям условий через внесение их в модель ИП в ходе реинжиниринга и характеризует циклическое поступательное движение ИП в своем развитии.

Труды Минского института управления. 2009. №1

**Литература**

1. Мясникова, О.В. Конкурентоспособность предприятия: проблемы обеспечения и оценки / О.В. Мясникова // Экономика и управление. – 2006. – № 3. – С. 36–46.
2. Система менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000:2000. Рекомендации по применению и построению систем менеджмента качества. Часть 1 / под ред. В.Н. Корешкова. – Минск, 2002. – 198 с.
3. Мясникова, О.В. Организация производственных процессов и оценка их эффективности / О.В. Мясникова // Труды Минского института управления. – 2006. – № 1. – С. 10–17.
4. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник: для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управляющих кадров / В.А. Баринов. – М.: Инфра-М, 2005. – 397 с.
5. Мясникова, О.В. Организационное проектирование предприятия и оптимизация производственных процессов: подходы и оценка эффективности / О.В. Мясникова // Экономика и управление. – 2007. – № 3. – С. 39–55.
6. Hammer, Michael & Champy, James. Reengineering the Corporation, Harper Business. – 2001.
7. Хаммер, М. От эффективности – к суперэффективности / М. Хаммер. – Режим доступа: [www.e-executive.ru/publications](http://www.e-executive.ru/publications).
8. Карабанов, Б. Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления / Б. Карабанов. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/itm/business\\_engen.shtml](http://www.cfin.ru/itm/business_engen.shtml)
9. Управление качеством и реинжиниринг организаций: учеб. пособие для вузов по специальности 657000 «Упр. качеством» и направлению подгот. дипломиров. специалистов 340100 «Упр. качеством» / З.С. Абутидзе [и др.]. – М.: Логос, 2003. – 327 с.



Статья посвящена проблемам создания системы управления конкурентоспособностью и механизма развития предприятия путем применения инновационных методик оптимизации и управления.

Раскрываются суть системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия, принципы построения системы менеджмента конкурентоспособности предприятия, получаемые эффекты и конкурентные преимущества. Описанный процессный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия позволяет с единых методологических позиций проектировать, анализировать и осуществлять поиск резервов повышения качества и эффективности процессов различной природы.

Разработан организационно-экономический механизм оптимизации производственных процессов в целях инновационного развития предприятия. Сформулированы методология механизма, объект и предмет, способы и инструменты воздействия, эффект оптимизации и ее роль в инновационном развитии предприятия. Механизм отличается от существующих составом и содержанием компонентов, инновационной составляющей инструментария оптимизационных инструментов (инжиниринг и реинжиниринг).

\* Статья поступила в редакцию 23 января 2008 г.

## КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Е.В. Гурская, соискатель кафедры экономики и управления предприятиями АПК  
Белорусского государственного экономического университета*

### Предисловие

Главным показателем эффективной деятельности промышленного предприятия в условиях рыночной среды является его способность производить потребительские ценности и обеспечивать получение денежных средств, достаточных для реализации стратегии и тактики внутрипроизводственного развития и усиления конкурентоспособности предприятия. При этом важно правильно определить критерии и систему показателей эффективности, позволяющих объективно оценить результативность деятельности предприятия. В значительной степени актуальность выбора критериев эффективности

промышленных предприятий повышается в настоящее время, которое характеризуется динамичностью развития макроэкономических процессов, появлением собственников новой формации, заинтересованных в объективной информации, базирующейся в первую очередь на данных экономического анализа текущих итогов деятельности предприятия.

Обзор литературных источников по исследуемой проблеме показал, что эффективность как экономическая категория всегда была в центре внимания экономической научной мысли. Вопросам финансово-экономического анализа деятельности предприятий посвящено большое количество белорусских и