

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

STRATEGY OF DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE CAPACITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE AS INSTRUMENT OF ENSURING ITS COMPETITIVENESS

О. Н. Дмитриев, доктор экономических наук, профессор

К. Б. Доброва, доктор экономических наук, профессор

Рассмотрен ряд проблемных вопросов формирования стратегии развития управленческого потенциала современного российского предприятия, реализация которой обеспечивает конкурентные преимущества предприятия в его взаимоотношениях с контрагентами.

A number of problem questions of formation of strategy of development of administrative potential of the modern Russian enterprise which realization provides competitive advantages of the enterprise in its mutual relations with counterparts is considered.

Ключевые слова: стратегическое управление, технико-экономическое обоснование, управленческий потенциал, конкурентоспособность предприятия.

Key words: strategic management, feasibility report, management potential, competitiveness of enterprise.

Проблема обеспечения конкурентоспособности является критически важной для российской экономики, в том числе в части ее оборонно-промышленного комплекса. К сожалению, до настоящего времени проблему конкурентоспособности рассматривают несистемно, в отрыве от корректных управленческих концепций. Соответственно, следует привнести новации методологического, инструментального, информационного и квалификационного характера.

Авторами предлагается следующий методологический подход к системному представлению и оценке конкурентоспособности продукции и промышленного предприятия, во-первых, через систему отношений собственности; во-вторых, через представление типологии контрагентских отношений предприятия; в-третьих, через структурное и содержательное представление модели управленческого потенциала, включая описание наиболее важных составляющих его компонент.

Реализация данного подхода начинается с момента оценки проблемной ситуации, складывающейся вокруг управления конкурентоспособностью промышленного предприятия и управления отношениями собственности. Типичной является следующая ситуация, когда:

- предприятие может иметь нескольких потенциальных заказчиков на его функционально идентичную продукцию (например, на дальнемагистральные самолеты);
- предприятие может иметь несколько поставщиков функционально идентичной продукции (например, авиационных двигателей).

При этом и потенциальные заказчики и потенциальные потребители могут конкурировать между собой. Конечно, возможен случай конкурирования заказчиков и поставщиков за ресурсы третьего лица, но это - специальная маркетинговая проблема, которая здесь не рассматривается.

Конкуренция может носить индивидуальный и групповой характер.

Так, в качестве лиц, с которым конкурирует данное лицо, могут выступать:

- одно лицо (физическое или юридическое);

- группа лиц, включающая физических и юридических лиц;
- группа, включающая, в свою очередь, несколько групп.

Само лицо может конкурировать со своими конкурентами:

- в индивидуальном порядке – индивидуально;
- в групповом порядке – в составе группы.

При некоторых обстоятельствах лицо с особым статусом, в том числе субъект международного права или группа таких субъектов также могут рассматриваться как конкуренты, однако при этом они взаимодействуют не как рыночные субъекты. Механизм возникновения конкуренции потенциальных поставщиков обусловлен тем, что суммарные объемные показатели их предложения превосходят суммарные объемные показатели спроса потенциальных заказчиков. В результате предлагаемое заказчиками возмещение становится дефицитным ресурсом, в то время как критерий эффективности каждого из поставщиков улучшается от увеличения объема поставки. Иными словами, величина потребности потенциальных поставщиков в возмещении превосходит его величину его предложение потенциальными заказчиками.

Субъекты правоотношений являются вступившими в отношения конкурирования, если они взаимно-исключаяще готовы выступить в роли участника договора поставки функционально идентичной товарной продукции. Таким образом, конкуренция – это процесс проявления состязательности субъектов правоотношений в части распределения между ними дефицитного права, т.е. права стать участником договора поставки. Статья 4 закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» определяет конкуренцию несколько иначе – как состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Соответственно вводится понятие конкурентоспособности – как способности для объекта правоотношений или субъекта правоотношений оказаться предпочтительным контрагентом при заключении договора поставки. Различают конкурентоспо-

собность продукции и конкурентоспособность контрагента. Конкурентоспособность продукции – ее предпочтительность для заказчика по сравнению с другой.

Конкурентоспособность контрагента – его предпочтительность как участника договора поставки. Различают конкурентоспособность заказчика и конкурентоспособность поставщика. Естественно, что конкурентоспособная продукция не может поставляться неконкурентоспособным поставщиком или неконкурентоспособному заказчику. В том случае, если объемные характеристики спроса превосходят объемные характеристики предложения, возникают дефицит предложения и конкуренция спроса, а противном случае – дефицит спроса и конкуренция предложения.

При рыночной схеме организации экономики типичной является ситуация с дефицитом спроса и конкуренцией предложения. В этой связи проведем типологию контрагентских конкурентоспособностей предприятия. Предприятие может обладать в указанном выше смысле конкурентоспособностью в части различных качественных и количественных характеристик объектов поставки и контрагентов как по отдельности, так и в некоторых их сочетаниях¹.

Соответственно, может иметь глобальное частное конкурентное доминирование (по всем характеристикам), локальное (по некоторым) и смешанное. Аналогичная ситуация – с неконкурентоспособностью.

С позиции дифференциации конкурентоспособности промышленного предприятия и его продукции авторами предлагается следующее представление о структуре управленческого потенциала, так как состав и содержание его компонент определяют эффективность стратегии развития предприятия.

Само по себе понимание потенциала достаточно неоднозначно – имеется очень большое число его трактовок. Авторы предлагают определять его как способность осуществлять некоторую производственно-хозяйственную деятельность (ПХД) и/или производить определенную товарную продукцию определенного ассортимента, в определенных количествах и определенного качества.

Потенциал предприятия в целом, как правило, не измеряется единой и тем более количественной мерой². Определяется, например, что предприятие

¹ Дубовик М.В. Методологические проблемы обоснования стратегии муниципального управления контрагентской конкурентоспособностью промышленного комплекса города России. М.: КноРус, 2009.

² Канашенков А.И., Дмитриев О.Н., Екшембиев С.Х., Минаев Э.С. Организация самоуправления финансово-экономическим потенциалом корпоративной структуры. М.: МАИ; Доброе слово, 2004.

способно проектировать гиперзвуковые авиационные двигатели, производить аэробусы второго поколения или истребители третьего поколения, лазерные гироскопы такой-то точности и т.д. Во многих случаях вводятся порядковые количественные характеристики: в частности, применительно к промышленным предприятиям указывается характер возможного производства (например: экспериментальное, опытное, опытно-экспериментальное, серийное) и реализуемая серийность производства (например: уникальное, единичное, малосерийное (иногда используют термин «мелкосерийное»), крупносерийное, массовое производство). В отношении серийности ограничения бывают: слева, справа и диапазонные – например, предприятие может располагать потенциалом для производства единичных образцов, либо производства товарной продукции любыми партиями, либо осуществлять малосерийное и среднесерийное производство.

Использование потенциала также оценивается качественно (например, используется потенциал малосерийного производства тренажеров, но не востребуется потенциал их модернизации).

Потенциал предприятия включает следующие основные компоненты:

- управленческий потенциал, определяющий количественные и качественные характеристики управленческой деятельности;
- финансово-экономический потенциал, обуславливаемый располагаемыми собственными средствами предприятия, его финансово-экономическим состоянием и способностью предприятия производить сторонние заимствования;
- производственный потенциал, задаваемый количеством и характеристиками производственно-технологической инфраструктуры (размерами производственных площадей, численностью и характеристиками технологического оборудования, применяемыми технологиями). Производственный потенциал принято подразделять на научно-технический, технологический и промышленно-производственный. Первые две составляющие определяют качественные возможности производства, его интенсивную составляющую, а третья – количественные, экстенсивные;
- репутационный потенциал, подразумевающий создание такой степени доверия со стороны контрагентов, которая не препятствует предприятию заключать с ними договора на недискриминационных по отношению к нему условиях;
- кооперационный потенциал, составляющий способность предприятия обходиться без предприятий-смежников или заключать надежно исполняемые договоры с ними.

Применительно к предприятиям ОПК также вводится понятие мобилизационного потенциала, подразумевающего наличие возможностей по выполнению заказов на поставки продукции в предконфликтный период или в военное время, в том числе за счет военного перепрофилирования.

При этом для каждой из компонент потенциала производится многоуровневое декомпозирование и необходимо исследовать потенциалообразование и потенциалопотребление для каждой из компонент.

Значительная часть компонент потенциала предприятия обладает свойствами естественного (физического) и морального старения под воздействием объективных и субъективных факторов.

Соответственно потенциал должен поддерживаться или развиваться на уровне, с одной стороны, обеспечивающем выполнение производственно-сбытовой программы предприятия, а с другой – его рациональное использование.

Известны следующие способы развития потенциала:

- выведение (высвобождение) неиспользуемых, не могущих быть использованными или нецелесообразными для дальнейшего использования составляющих;
- обновление потенциала за счет:
 - придания новых качественных и количественных характеристик сохраняющимся составляющим потенциала;
 - замены старых составляющих потенциала на новые;
- наращивание потенциала за счет введения его новых компонент.

Обновление и наращивание потенциала предприятия составляют инвестиционную и инновационную деятельность предприятия.

Инвестиционная деятельность в отношении потенциала предприятия может осуществляться только им самим, даже если речь идет о целевом стороннем финансировании (например, в случае предоставления целевого кредита), так как распорядительное решение может быть принято только самим предприятием. Единственное исключение – случай «натурального» увеличения уставного капитала учредителями, когда оплата ими своих дополнительных долей производится объектами собственности, непосредственно увеличивающими потенциал предприятия.

Частной формой представления потенциала предприятия являются производственные мощности

предприятия, определяемые как максимально возможный (реализуемый) объем производства или как максимально возможный объем производства предприятием товарной продукции.

Производственные мощности предприятия – заведомо количественная характеристика.

Производственные мощности предприятия могут измеряться в:

- объемах производства товарной продукции в натуральном выражении (например, 10 самолетов в год, 15 ремонтов авиационных двигателей в месяц). В этом случае обязательно указывается, для какого типа продукции эти производственные мощности определены;
- объемах производства или объемах производства товарной продукции в стоимостном выражении (естественно, в условно-постоянных ценах) и тоже в привязке к типу продукции – например, 30 млн.руб. запасных частей к транспортным вертолетам;
- максимальном фонде рабочего времени персонала при нормальных условиях труда, определенных трудовым законодательством;
- максимальном фонде работы технологического оборудования при нормальных условиях организации производственного процесса.

Интегрально производственные мощности лимитируются наименее развитой компонентой потенциала предприятия (например, станочный парк позволяет достичь темпа производства до 10 самолетов в месяц, а численность персонала позволяет выпускать только 6 самолетов – соответственно производственные мощности будут составлять только 6 самолетов).

Иногда понятию производственных мощностей придается несколько иной смысл. В этом случае производственные мощности рассматриваются как некоторые объекты и/или субъекты, обеспечивающие и/или реализующие способность производить товарную продукцию. Использование по-

тенциала имеет наиболее близкий аналог в виде загрузки производственных мощностей, которая характеризуется уровнем – как правило, долей используемых производственных мощностей. При этом для каждой из компонент потенциала производится многоуровневое декомпозирование и необходимо исследовать потенциалообразование и потенциалопотребление для каждой из компонент.

Следует заметить, что качество принимаемых управленческих решений определяет состояние как самого управленческого потенциала, так и наличие и использование всех остальных компонент потенциала предприятия, а как следствие, в значительной степени результаты ПХД предприятия и его состояние. По этой причине, авторы рассматривают структуру управленческого потенциала как совокупность следующих основных компонент сообразно видам обеспечения управляющей системы, а именно:

- методологический;
- математический;
- информационный;
- организационный;
- платформенный (технический);
- управленческий репутационный;
- методический и некоторые другие.

Структурирование управленческого потенциала продуктивно также осуществлять и по принципу его распределенности по отдельным структурным службам и подразделениям. Разумеется, потенциал можно классифицировать и иными способами, в том числе собирательно – например, выделив кадровую компоненту управленческого потенциала.

Таким образом, следует констатировать, что обязательным условием обеспечения конкурентоспособности отечественного предприятия является научно обоснованное формирование стратегии его управленческого развития, что критически важно в условиях присоединения Российской Федерации к режиму ВТО.

Дмитриев О. Н. – доктор экономических наук, профессор, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), кафедра «Производственный менеджмент и маркетинг»

Доброва К. Б. – доктор экономических наук, профессор, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), кафедра «Производственный менеджмент и маркетинг»

e-mail: kdobrova@mail.ru