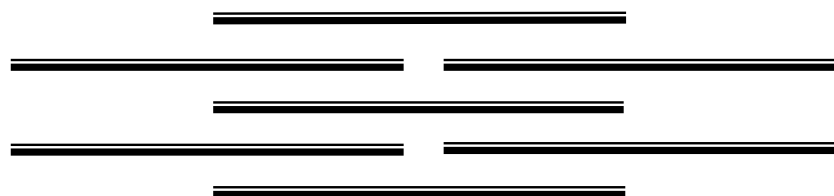


**А.Л. ДЕНИСОВА, Т.М. УЛЯХИН**

**УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ:  
АСПЕКТЫ КАЧЕСТВА**



**◆ ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ ◆**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**"Тамбовский государственный технический университет"**  
Институт "Экономика и управление производствами"

**А.Л. ДЕНИСОВА, Т.М. УЛЯХИН**

**УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ:  
АСПЕКТЫ КАЧЕСТВА**

Под научной редакцией доктора экономических наук, профессора А.Л. Денисовой



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2006

ББК У9(2)-823.2  
Д33

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор  
*В.Д. Жариков*

Кандидат экономических наук, профессор  
*Г.Н. Дробышев*

**Денисова А.Л., Уляхин Т.М.**

Д33 Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Л. Денисовой. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 120 с.

Рассмотрены подходы к управлению качеством позиционирования предприятий и организаций, открывающие возможность трансформации бизнеса на новых основах, гарантирующие ликвидность, стабильность и конкурентоспособность, а также получение оптимальной прибыли и расширения сферы рыночной деятельности.

Рекомендуется студентам специальностей "Экономика и управление", "Маркетинг", "Коммерция", "Менеджмент организации", а также руководителям, специалистам предприятий и организаций, занимающимся вопросами развития теории, методологии и практики всеобщего управления качеством.

ББК У9(2)-823.2

ISBN 5-8265-0495-1

- © Денисова А.Л., Уляхин Т.М., 2006  
© Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2006

Научное издание

ДЕНИСОВА Анна Леонидовна,  
УЛЯХИН Тимур Михайлович

УПРАВЛЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
АСПЕКТЫ КАЧЕСТВА

Монография

Редактор З.Г. Чернова

Инженер по компьютерному макетированию М.Н. Рыжкова

Подписано к печати 27.03.2006.

Формат 60 × 84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times New Roman. Объем: 6,97 усл. печ. л.; 6,7 уч.-изд. л.

Тираж 400 экз. С. 162<sup>М</sup>

Издательско-полиграфический центр  
Тамбовского государственного технического университета  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

## ВВЕДЕНИЕ

---

---

Коренные экономические преобразования, произошедшие на территории бывшего Советского союза, привели к нарушению интеграционных процессов в экономике России и образовавшихся государств. Формировавшаяся десятилетиями экономическая система, функционировавшая в условиях стабильного государственного заказа, позволяла крупным промышленным предприятиям развиваться.

Промышленные предприятия СССР, работая, в основном, по установленному государственному плану, обладали четко выстроенной, распределенной по стране системой заказов, поставок, сбыта. Государство вкладывало в такие предприятия большие средства, создавая на их базе научно-исследовательские институты и проектные центры, при этом выпускаемая продукция гарантированно поставлялась.

В современных условиях большинство промышленных предприятий, зачастую обладающих уникальными технологиями, располагающих громадной материально-технической базой, стали не только не конкурентоспособными в современной рыночной экономике, но и потеряли накопленный интеллектуальный и инновационный потенциал.

Актуальность темы исследования так же обусловлена усилением конкуренции на всех внутренних и мировых рынках сбыта промышленной продукции между предприятиями и странами. Причин, обусловивших усиление конкуренции между промышленными предприятиями, достаточно много. К ним следует, в частности, отнести:

- глобализацию мировой экономики, связанную с более свободным перемещением капиталов различных стран из-за повышения открытости границ государств;
- ускоренное влияние научно-технического и инновационно-маркетингового прогресса на качество продукции и конкурентоспособность товаров, темпы экономического роста и состояние национальных экономик, а соответственно, и на отрасли промышленности и их предприятия;
- мировые тенденции по повышению уровня интеграции разработки, производства и реализации продукции, особенно наукоемкой;
- уменьшение периода действия конкурентных преимуществ в эффективном использовании новшеств;
- использование эффективных маркетинговых технологий с широким применением средств массовой информации на сознание и потребности покупателей и заказчиков;
- повышение конкурентоспособности промышленных предприятий стран, объединивших свои экономики и создавших союзы государств (примерами тому могут служить Европейский союз и Африканский союз).

В настоящее время стало недостаточным иметь только высокое качество поставляемого на рынок товара, чтобы быть конкурентоспособным на рынке. Наряду с высоким качеством для потребителей существенную роль играют такие факторы, как конкурентоспособность товара в целом, высокий технический уровень производства и управления, имидж предприятия, товарно-сбытовые возможности предприятия и т.п. Это связано с тем, что в последние годы, начиная, примерно, с шестидесятых годов двадцатого века, потребители во многом часто отдают предпочтение не столько качеству товара и не только его конкурентоспособности, сколько конкурентоспособности предприятия, изготовившему этот товар. Очевиден вывод – в настоящее время спрос на тот или иной товар, особенно наукоемкий, во многом зависит не только от его качества и конкурентоспособности, но в большей степени определяется конкурентоспособностью предприятия – изготовителем этого товара.

Чем выше конкурентоспособность промышленных предприятий, тем выше конкурентоспособность промышленности, страны, эффективность всей деятельности и благосостояние населения. Следовательно, проблема обеспечения и повышения конкурентоспособности предприятий в условиях усиления конкуренции – это одна из самых значимых и архиважных в современной экономике, но из-за межотраслевого и системного ее характера является исключительно сложной для решения.

Нельзя утверждать, что вопросы конкурентоспособности предприятий не признавались ранее актуальными, но адекватного внимания этому направлению уделялось недостаточно. Основной акцент был сделан на изучение и обеспечение качества и конкурентоспособности продукции. Однако при этом данные вопросы рассматривались, в основном, с точки зрения выхода на внешний рынок. Использование для решения задач, связанных с конкуренцией на внешнем и даже внутреннем рынках, многие методы управления требуемого эффекта не давали, что связано, как правило, с отсутствием достаточной инструментальной поддержки при выработке рациональных управленческих решений.

Таким образом, перед промышленным предприятием остро встает задача достижения и удержания конкурентного преимущества в условиях высокой динамики деловой среды, что актуализирует вопросы управления качеством позиционирования промышленного предприятия.

### Г л а в а 1

## КАЧЕСТВО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

---

---

### 1.1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Современная экономика представляет собой сложный хозяйственный организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса и объединяемых единым понятием – рынок.

Информационные системы в экономике, как средство агрегирования и передачи информации, являются одним из структурных элементов рынка, а информация в современных условиях превращается в важнейший специфический фактор производства [47]. Данному вопросу было уделено повышенное внимание основоположниками концепции информационного общества (Д. Белл [1], О. Тоффлер [13], Т. Стоунер [12], Е. Масуда [10], У. Дайзард [7]), показавшими постоянно возрастающее влияние информации на социальный и экономический прогресс.

Другим немаловажным фактором общественного производства является *предприимчивость*. В своих работах А. Маршалл постулировал, что механизм предпринимательства стимулирует поиск новых технологий, форм организации труда и управления процессом воспроизводства. При диффузии этого механизма предпринимательства в общественное воспроизводство осуществляется поступательное развитие экономики в целом [87].

Таким образом, три классических фактора производства (труд, земля, капитал) и два специфических фактора постиндустриального общества (информация, предприимчивость) являются необходимым условием процесса воспроизводства – *ресурсом*.

В контексте исследования под *ресурсом организации* будем понимать возможность, полученную в результате определения миссии, философии, построения видения бизнеса, стиля управления, стратегии и корпоративной культуры.

Стратегический потенциал организации включает ее базовые ресурсы и финансовые возможности, возможности технологии, оборудования и производства, квалификацию персонала и управления, их способность адекватно реагировать на внешние изменения, возможности организационной структуры и культуры.

У любой организации, независимо от сферы ее деятельности, можно выявить определенную стратегию производственно-коммерческой деятельности. Она проявляется в подходах к принятию решений, затрагивающих жизненные интересы данного предприятия, в порядке распределения ресурсов, в системе производственно-коммерческих приоритетов, в принципах, на которых строится разрешение конфликтных ситуаций, и т.п.

*Стратегическое управление* – это процесс последовательных действий по разработке и реализации стратегии развития организации. Он включает разработку видения и миссии организации, постановку целей, анализ внешней и внутренней среды, анализ стратегических альтернатив, выбор и реализацию стратегии, контроль стратегических изменений.

В своих исследованиях М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури определили видение как перспективную картину будущего организации, необходимую для долгосрочной ориентации всех сотрудников организации [93]. Через видение предприятие обретает единство и отличается от других организаций, а качество видения решающим образом определяет ее успех.

Наряду с постановкой задачи по реализации бизнеса видение должно содержать культуру организации, которая охватывает систему ценностей и выражается в поведении сотрудников между собой и по отношению к внешнему окружению. Культура предприятия придает предприятию определенное значение, восприятие обществом и создает ему имидж. Любое предпринимательское решение, принимаемое руководством, должно соотноситься с существующей системой ценностей. Чем больше культура предприятия соответствует стратегии, тем выше конкурентные преимущества и сильнее позиция в конкурентной борьбе.

В работе О.С. Виханского [32] миссия трактуется как предназначение организации, критерий видения и успеха в его достижении, определяющая уровень притязаний организации, отдельных ее подразделений, служб и каждого члена организации в отдельности.

При разработке миссии особую актуальность приобретает четкое определение задачи организации, а детализация миссии реализуется с помощью стратегических целей. Выбор целей и стратегии предполагают проведение анализа внешней среды и обследование самой организации, что переводит задачу оценки конкурентоспособности организации в разряд первоочередной.

Для анализа существующих подходов оценки конкурентоспособности нами был проведен обзор понятия "конкурентоспособность", трактуемого в научной литературе весьма неоднобразно. Результаты приведены в табл. 1.1.1.

### 1.1.1. Определения термина конкурентоспособность

Автор определения	Определение
-------------------	-------------

Забелин П.В., Моисеева Н.К. [57]	Способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса
Азоева Г.Л., Завьялова П.С. [84]	Способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей
Киперман Г.Я. [116]	Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В. [89]	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
Фатхутдинов Р.А. [130]	Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами

*Окончание табл. 1.1.1*

Автор определения	Определение
Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. [133]	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Фатхутдинов Р.А. [130]	Способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке
Портер М., Майкл Э. [110]	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг

Современное понимание конкуренции в значительной мере отличается от того, которое традиционно принято в неоклассической микроэкономике. Большой вклад в развитие теории конкуренции был внесен эволюционной экономической теорией, базирующейся на идеях неоавстрийской школы. Ключевым моментом здесь стал переход от сравнительно-статического подхода к анализу конкуренции к анализу ее динамических аспектов. Другими словами, если неоклассическая микроэкономка и ее современные модификации рассматривают конкуренцию через призму сравнительного анализа возможных состояний отраслевого рынка, то эволюционная теория характеризует конкуренцию как динамический процесс. С точки зрения "эволюционистов" процесс конкуренции между различными фирмами является во многих моментах схожим с процессом взаимодействия биологических существ и их различных видов в природе. Ниже мы остановимся только на двух теоретических концепциях, которые позволяют приблизить теорию конкуренции к современной практике рыночного взаимодействия.

Хотя конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают идентичными, процессы соперничества на них аналогичны настолько, что можно использовать общую аналитическую схему для определения природы и интенсивности конкурентных сил. Как убедительно продемонстрировал профессор Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса, состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:

- 1) соперничество между конкурирующими продавцами уже присутствующими в отрасли;
- 2) рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров-субститутов (заменителей);
- 3) потенциальное появление новых конкурентов;
- 4) рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья;
- 5) рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями.

Самыми мощными из пяти конкурентных сил обычно бывают борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компаний. Конкуренция возникает в результате того, что один или несколько конкурентов ищут возможности более полного удовлетворения запросов потребителей или находятся под давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности. Интенсивность соперничества между конкурирующими продавцами отражается в том, что насколько энергично они используют такие конкурентные тактические приемы, как понижение цен, повышение привлекательности свойств продукции, увеличение объема обслуживания потребителей, удлинение периодов гарантийных обязательств, принятие специальных мер для стимуляции сбыта и выпуска новой продукции. Характер соперничества может изменяться от дружественного до ожесточенного в зависимости от того, насколько часто и агрессивно компании совершают действия, ставящие под угрозу прибыли конкурентов. Обычно соперники удачно добавляют новые свойства своей продукции, увеличивающие ее привлекательность для потребителей, и стремятся использовать слабости друг друга в других рыночных аспектах.

Независимо от того, какой является конкуренция – напряженной или слабой – каждая компания должна разработать стратегию достижения успеха в конкурентной борьбе, в идеале такую стратегию, которая создавала бы конкурентное преимущество перед соперниками и укрепляла ее рыночные позиции. Серьезной проблемой в большинстве отраслей является то, что успех стратегии одной из компаний зависит от того, какие стратегии будут использовать ее соперники, и от тех ресурсов, которые конкуренты захотят и смогут использовать для поддержания своих стратегических усилий. Другими словами, "наилучшая стратегия" одной из компаний в ее стремлении получить конкурентное преимущество зависит от конкурентных возможностей и стратегий конкурентов. Такая взаимосвязь означает, что если компания предпринимает стратегическое действие, то ее конкурентное соперничество игрой "в войну", проходящее на рынке в соответствии с правилами добросовестной конкуренции. Действительно, с точки зрения формирования стратегии конкурентные рынки – это поля экономических битв.

Не только соперничество между продавцами определяет интенсивность конкуренции на рынке, но и тип конкурентного давления, которое возникает в результате соперничества между компаниями и изменяется с течением времени. Акцент, который компании делают на цены, качество, эксплуатационные характеристики, обслуживание потребителей, гарантии, дилерские сети, совершенствование продукции и т.п., часто перемещается на что-то другое при использовании различных тактик привлечения внимания потребителей и при выполнении конкурентами различных наступательных и оборонительных маневров. Таким образом, можно сказать, что соперничество – иногда очень быстро, иногда методично – в результате действий и противодействий компаний, а также при переносе компаниями акцента с одной тактики на другую.

Выделяются две стороны конкурентного соперничества:

- 1) запуск мощной конкурентной стратегии одной компанией усиливает конкурентное давление на другие компании;
- 2) стиль, с помощью которого соперники используют различные средства конкурентной борьбы для получения преимущества, формирует "правила конкуренции" в отрасли и определяют требования, удовлетворение которых обеспечивает конкурентный успех.

После того, как руководство осознает превалирующие в отрасли правила конкурентной борьбы, оно сможет определить, является ли соперничество жестким, умеренным или относительно мягким и будет ли оно, по всей вероятности, усиливаться или ослабевать.

Независимо от рассматриваемой отрасли несколько общих факторов влияют на интенсивность соперничества между конкурирующими компаниями.

1. Соперничество усиливается по мере роста числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей.
2. Соперничество, обычно, бывает жестче тогда, когда медленно растет спрос на продукцию.
3. Соперничество носит более интенсивный характер, когда условия отрасли склоняют конкурентов к использованию снижения цен или иногда конкурентного оружия с целью уменьшения себестоимости продукции.
4. Соперничество сильнее тогда, когда низкие затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого.
5. Соперничество сильнее тогда, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет других участников рынка.
6. Соперничество усиливается пропорционально величине вероятного результата успешного стратегического действия.
7. Соперничество имеет тенденцию становиться более жестким, когда затраты на выход из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и конкурировать.

8. Соперничество становится тем более опасным и непредсказуемым, чем более различными являются конкуренты по своим стратегиям, корпоративным приоритетам, ресурсам и особенностям стран их происхождения.

9. Соперничество усиливается в случаях, когда крупные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы из одной отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию приобретенных ими предприятий в главных претендентов на лидерство в отрасли.

Анализируя конкурентное давление, создаваемое соперничеством существующих конкурентов, формирующий стратегию руководитель должен установить, какое в данное время используется конкурентное "оружие" и какие приняты правила игры, а также оценить, насколько давление конкуренции международных компаний влияет на прибыльность. Конкурентное соперничество является интенсивным, когда действия конкурентов снижает прибыльность отрасли. Оно является умеренным, когда большинство компаний могут обеспечить себе прибыли на инвестиции выше средних. Хроническое обострение соперничества между конкурирующими продавцами может создать в отрасли очень ожесточенную конкуренцию.

Вновь появляющиеся на рынке компании приносят с собой новые производственные мощности, желание завоевать устойчивое положение на рынке, а иногда и значительные ресурсы для обеспечения возможности конкуренции. Насколько серьезной является конкурентная угроза входа новой компании в данный конкретный рынок, зависит от двух факторов:

- 1) барьеров для входа;
- 2) ожидаемой реакции уже присутствующих на рынке компаний в отношении нового конкурента.

Барьеры для входа существуют, когда новой компании трудно пробиться на рынок, и/или тогда, когда экономические факторы ставят потенциального участника рынка в невыгодное по сравнению с остальными положение.

Существует несколько типов барьеров для входа:

- 1) эффект масштаба;
- 2) неспособность получить доступ к технологии и специализированному ноу-хау;
- 3) существование эффектов кривой освоения (опыта) и обучения;
- 4) потребительские предпочтения и приверженность к торговой марке;
- 5) потребности в капитале;
- 6) затраты, не зависящие от масштаба;
- 7) доступ к каналам распределения;
- 8) политические и административные вопросы;
- 9) тарифы и ограничения в международной торговле.

Даже если потенциальный конкурент готов к решению проблем, связанных с барьерами для входа, ему следует также подумать о том, как существующие на рынке компании будут реагировать на его вторжение. Окажут ли они только пассивное сопротивление или будут агрессивно защищать свои рыночные позиции, используя снижения цен, более энергичную рекламу, совершенствование продукции или какие-то иные меры, направленные против вторгающегося в отрасль конкурента? Потенциальный конкурент должен очень хорошо подумать, прежде чем предпринимать активные действия, если уже работающие в отрасли мощные компании недвусмысленно показывают ему, что будут решительно защищать от "захватчика" свои рыночные позиции. Потенциальный конкурент может также отказаться от своих намерений, если уже работающие в отрасли компании для защиты своего бизнеса будут использовать рычаги давления на дистрибьюторов и потребителей.

Для определения того, является ли потенциальный вход интенсивной или слабой конкурентной силой, необходим анализ привлекательности перспективы роста и получения прибыли в отрасли для стимулирования входа новых конкурентов. Если результат отрицательный, то потенциальный вход не является источником конкурентного давления. Если же результат положительный (как в тех отраслях, где иностранные конкуренты с низкими издержками стремятся на новые рынки), то потенциальный вход является мощной силой. Чем актуальнее угроза входа, тем больше мотивов для уже работающих в отрасли компаний для защиты своих позиций путем увеличения сложности и стоимости входа.

Конкурентное давление товаров-заменителей передается несколькими путями.

Во-первых, наличие доступного и имеющего конкурентоспособную цену заменителя накладывает ограничения на прибыли, которые могут получать работающие в отрасли компании до тех пор, пока не найдут путей сокращения издержек производства.

Во-вторых, доступность заменителей неизбежно ведет к сравнению потребителем качества и эксплуатационных характеристик, а также цен.

Таким образом, конкурентное давление товаров-заменителей заставляет работающие на рынке компании убеждать потребителей в том, что их продукция выгоднее, чем ее заменители. Обычно для этого требуется разработка конкурентной стратегии дифференциации продукции отрасли с помощью некоторого сочетания свойств, включающего более низкие цены, более высокое качество, лучшее обслуживание и предпочтительные эксплуатационные свойства, что является важнейшим фактором, определяющим конкурентную силу и степень сложности для потребителя данной отрасли перехода на субститут.



Типичная стоимость переключения включает затраты на переподготовку персонала, приобретение дополнительного оборудования, оплату технической помощи при перестройке производства, время и затраты на проверку качества и надежности заменяющей продукции и моральные потери, связанные с разрывом взаимоотношений со старым поставщиком и налаживанием отношений с новым. Если стоимость переключения высока, то производители товара-заменителя для привлечения потребителей должны предложить еще большие преимущества по стоимости и эксплуатационным характеристикам. Когда стоимость переключения невысока, продавцам товара-заменителя нетрудно убедить потребителей переключиться на их продукцию.

Как правило, чем ниже стоимость заменителя, выше его качество и характеристики, а также ниже стоимость переключения, тем более мощным является конкурентное давление, создаваемое товарами-заменителями. Наилучшими индикаторами конкурентной силы заменителей являются скорость роста их продаж, рыночные набеги, которые они совершают, планы по расширению производственных мощностей под их выпуск и объем прибылей, получаемых изготовителями товаров-заменителей.

То, какой конкурентной силой – сильной или слабой – являются поставщики в отрасли, зависит от условий рынка отрасли поставщика и значения той продукции, которую он поставляет. Конкурентная сила поставщика совсем невелика, когда он поставляет стандартизированную продукцию, которую можно приобрести на открытом рынке у огромного числа поставщиков с достаточными возможностями для выполнения заказов. В такой ситуации относительно просто получить все, что нужно по списку поставщиков, разделив заказы. В этом случае поставщики обладают рыночной властью только тогда, когда поставки становятся напряженными, а потребители настолько обеспокоены безопасностью, что соглашаются на условия, более предпочтительные для поставщиков. Аналогично, поставщики не обладают рыночной властью, когда имеются хорошие товары-заменители, а переключение становится нетрудным и дешевым. Например, компания, разливающая безалкогольные напитки, может легко проверить рыночную власть поставщиков алюминиевых банок, перейдя на использование большего количества пластмассовых контейнеров и стеклянных бутылок.

Поставщики обладают незначительными возможностями и тогда, когда снабжаемая ими отрасль является главным потребителем. В этом случае благосостояние поставщика оказывается прямо связанным с благосостоянием главных потребителей. Поставщик становится глубоко заинтересованным в защите отрасли потребителя путем установления умеренных цен, совершенствования качества и разработки новых видов продукции и услуг, которые могли бы улучшить конкурентную позицию потребителя, увеличили бы его продажи и прибыли. Члены отрасли устанавливают тесные рабочие отношения со своими поставщиками, чтобы получить значительные преимущества в виде получения деталей более высокого качества, обеспечения современных поставок и снижения затрат на хранение запасов.

Однако если изделия поставщиков составляют значительную часть стоимости продукции отрасли, является важнейшей частью производительного процесса и/или от них существенно зависит качество продукции отрасли, то поставщики приобретают значительное влияние на процесс конкуренции. Это особенно верно, когда небольшое число крупных компаний контролирует большую часть поставок и обладает рычагами регулирования цен. Точно так же поставщик обладает рыночной властью, когда обслуживаемой им компании сложно или дорого переключиться на другого поставщика. У крупных поставщиков с хорошей репутацией и растущим спросом на продукцию труднее добиться уступки, чем у борющихся за выживание компаний, стремящихся расширить свою потребительскую базу или увеличить использование производственных мощностей.

Поставщики обладают рыночной властью и тогда, когда они могут поставлять детали за меньшую стоимость, чем та, которую придется затратить компании при их самостоятельном изготовлении. Например, большинство производителей садового оборудования установили, что дешевле покупать малогабаритные двигатели на стороне, чем делать их самим, поскольку получаемое количество двигателей не оправдывает инвестиции и затраты на овладение технологией их производства. Специалисты по производству малогабаритных двигателей, поставляя множество разнообразных двигателей, поставляя множество разнообразных двигателей для всего садового оборудования, имеют достаточный объем продаж для получения экономического эффекта. Они становятся экспертами по всем аспектам изготовления двигателей и поддерживают издержки на таком уровне, который недоступен производителям садового оборудования. Производители малогабаритных двигателей могут устанавливать на них такую цену, которая будет ниже себестоимости, что позволит получить вполне привлекательную прибыль. В таких ситуациях поставщик обладает большей рыночной властью, и она сохраняется до тех пор, пока объем необходимых деталей не станет достаточно большим, чтобы оправдать интеграцию назад. При этом баланс власти переместится с поставщика на потребителя. Чем более актуальной становится для поставщика опасность интеграции назад потребителя, тем больше возможности имеет потребитель в получении для себя лучших условий поставки.

И последний случай, при котором поставщики играют важную конкурентную роль, имеет место тогда, когда они по тем или иным причинам не могут или не хотят производить продукцию высокого или хотя бы удовлетворительного качества. Например, если в деталях поставщика относительно часто встречаются дефекты или они преждевременно выходят из строя, то такие детали могут настолько повысить затраты на гарантийное об-

служивание и потери на брак у производителя, что его прибыли, репутация и конкурентная позиция окажутся под серьезной угрозой.

Как и у поставщиков, конкурентная сила потребителей может находиться в диапазоне от мощной до слабой. В ряде ситуаций потребители обладают значительной властью. Наиболее очевиден случай, когда имеется крупный потребитель, покупающий значительную часть продукции отрасли. Чем крупнее покупатель и больше объемы их закупок, тем большими возможностями они обладают на переговорах с поставщиками. Закупки больших количеств продукции часто дают покупателю рычаги влияния, позволяющие добиться уступок в цене и других выгодных для него условий сделок.

Покупатели обладают рыночной властью и тогда, когда стоимость переключения на продукцию конкурентов или заменители относительно мала. В любое время покупатели могут гибко удовлетворять свои потребности, работая с несколькими поставщиками. Если продукция поставщиков, в основном, идентична, то покупателям легко переключиться с одного поставщика на другого с небольшими затратами или вообще без них. Но если продукция поставщиков сильно дифференцирована, то покупатели имеют меньше возможностей для переключения без значительных затрат на перестройку.

Значение модели пяти сил заключается в помощи, которую она оказывает при определении характера и состава конкурентных сил. Для анализа конкурентной окружающей среды руководители должны оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Совместное влияние этих сил определяет характер конкуренции на данном рынке. Как правило, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже общая прибыльность присутствующих на рынке компаний. Наиболее тяжелые конкурентные ситуации возникают, когда все пять сил создают жесткие условия, при которых рынок в течение длительного времени характеризуется прибылями ниже среднего или даже убытками у большинства либо у всех компаний.

Конкурентная структура отрасли становится "непривлекательной", с точки зрения получения прибыли, когда резко обостряется соперничество между продавцами, низки барьеры для входа конкурентов, сильна конкуренция со стороны заменителей, а поставщики и потребители способны использовать значительную рыночную власть. Однако, когда конкурентные силы не обладают значительной интенсивностью, конкурентная структура отрасли становится "благоприятной" или "привлекательной", с точки зрения получения прибыли выше среднего.

"Идеальной" конкурентной окружающей средой, с точки зрения перспективы получения прибылей, является такая ситуация, при которой покупатель и продавец обладают небольшой рыночной властью, отсутствуют хорошие заменители, барьеры для входа относительно высоки, а соперничество между существующими продавцами носит умеренный характер. Однако даже тогда, когда некоторые из пяти сил достаточно мощны, отрасль может оставаться привлекательной для тех компаний, стратегия и рыночная позиция которых достаточно хороши для защиты от конкурентного давления и сохранения способности к получению прибылей выше среднего уровня.

Для успешной борьбы с конкурентными силами руководитель должен разработать такую стратегию, которая:

- 1) насколько это возможно, оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил;
- 2) повлияла бы на правила конкуренции в отрасли в выгодном для компании направлении;
- 3) обеспечила бы создание прочной и безопасной позиции компании, которая дала бы ей преимущество в тех условиях конкуренции, которые сложились в отрасли.

Руководители не могут правильно решить эту задачу без знания и понимания всей конкурентной картины отрасли. Модель пяти сил – это инструмент, с помощью которого можно достичь необходимого понимания.

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Стратегия компании в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы рыночными условиями.

Наиболее широко в аспекте оценки конкурентоспособности, признаны исследования М. Портера, в которых он показал пять факторов, в наибольшей степени влияющих на конкурентоспособность организации:

- борьба с существующими конкурентами;
- угрозы со стороны новых конкурентов;
- возможности проведения торгов с поставщиками;
- возможности потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;
- угрозы со стороны альтернативных изделий и услуг (продуктов-аналогов).

На основании рассмотренных факторов Портером были выделены три основные стратегии бизнеса, следуя которым организации пытаются добиться конкурентных преимуществ:

- стремиться стать производителем с низкими издержками производства, для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли или сфере бизнеса;
- стремиться к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что, в свою очередь, предполагает более высокий уровень цен;
- сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.

Таким образом, добиться конкурентных преимуществ можно решением следующих задач:

- повышением качества и потребительских свойств продукта (услуги);

- снижением издержек и сохранением максимально приемлемого уровня цен;
- ориентацией своей продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена [110].

На основе модели М. Портера Американская ассоциация управления предложила систематизированную модель сравнительного анализа предприятий, реализуемую посредством контрольного листа "SWOT-анализа" (от англ. strenghts-weaknesses-opportunities-threats), позволяющего оценить сильные и слабые стороны организации [133]. В предложенном подходе показатели конкурентоспособности оценивались по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

В работах У.Г. Зиннурова [59] проведена аналогия SWOT-анализа со стратегическим балансом, где сильные стороны рассматриваются как активы предприятия, а слабые стороны – пассивы. Однако данная методика оценки не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие, затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ.

Методика оценки конкурентоспособности бизнеса "4P", в отличие от SWOT-анализа, позволяет дать количественную оценку, как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Данный подход основан на сравнительном анализе конкурентов по таким факторам, как продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. Метод также реализован посредством оценочного листа, где всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка.

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами, и, как следствие, при их оценке будет сказываться их субъективное отношение к продукту или услуге.

Такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт [133]. Сущность данного метода основана в сочетании метода "4P" с сегментацией рынка. Оценка также ведется экспертами по отдельным факторам конкурентоспособности с учетом их значимости для потребителей на основных сегментах рынка.

Достоинства метода в том, что он позволяет:

- во-первых, уточнить какой из сегментов рынка можно выбрать в качестве целевого;
- во-вторых, определить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности организации;
- в-третьих, позволяет определить, что необходимо улучшить в параметрах товара, чтобы лучше конкурентов приспособить его к требованиям потребителей данного сегмента рынка.

Несколько позже М. Портера свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности организации предложил Ж.Ж. Ламбен [78], определивший конкурентное преимущество, как характеристики и свойства товара (марки), создающие для организации определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для предприятия или товара.

Указанное превосходство является относительным, определяемое по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным.

Ламбен сгруппировал конкурентные преимущества организации в две категории в зависимости от различных внутренних и внешних факторов, где внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара, образующих ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности; внутреннее – на превосходстве предприятия в отношении издержек производства, управления предприятием или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяющая добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Эти два типа конкурентного преимущества часто являются несовместимыми, так как имеют разное происхождение и различную природу и при этом требуют различающихся навыков и культуры. В зависимости от наличия ресурсов, тех или иных конкурентных преимуществ организация может выбрать для себя одну из стратегий. При этом главным является то, чтобы стратегия организации находилась ниже границы безубыточности.

Одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности организации в исследованиях Ламбена является реакция конкурентов, на основании чего им было предложено вести анализ по трем факторам: цена, реклама, качество, на основе которых строится матрица эластичности конкурентной реакции, позволяющая сравнивать конкурирующие организации.

Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности организации по отношению к конкурентам, но при этом малое количество учитываемых факторов.

В своих исследованиях Н.К. Моисеева [96] предлагает оценивать конкурентоспособность организации используя методы:

- сравнительного преимущества;
- равновесия предприятия и отрасли;
- рыночной позиции предприятия;
- "профилей";
- матричный.

Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому предложено несколько косвенных методов. Одним из наиболее часто используемых методов является метод, построенный на утверждении: "чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами обладает отрасль по отношению к конкурентам".

Используя методiku сравнительных преимуществ, дать оценку конкурентоспособности организации в общем виде затруднительно, поскольку имеющиеся преимущества характеризуют конкурентоспособность не только конкретной организации, но и всей отрасли.

Следующим направлением исследования конкурентоспособности является теория равновесия предприятия и отрасли А. Маршала и теория факторов производства. Под равновесием понимается такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние, т.е. для изменения объема производства (изменения своей доли рынка).

В условиях равновесия производителя (при достижении максимального объема производства и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровня развития техники на данном рынке) каждый из факторов производства используется с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом предприятия отрасли не получают сверхприбылей, и, как следствие, сторонние организации не имеют стимулов для вступления в отрасль.

Увеличить объем производства возможно, если какой-нибудь фактор производства используется не полностью, и существующие масштабы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у других конкурентов, производительностью.

Методика оценки конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства, хотя и имеет возможность применения для оценки конкурентоспособности предприятий и отраслей, при этом обладает существенными недостатками. Основным недостатком является то, что данная методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности организации.

По рыночным позициям организации и в рамках теории эффективной конкуренции можно выделить два основных подхода к определению критерия конкурентоспособности: структурный и функциональный.

При использовании структурного подхода, оценка положения может быть сделана, исходя из уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок организаций.

Возможности завоевания предприятием рынка зависят не только от внутренних факторов, но и от внешних условий, а также обстоятельств складывающихся на рынке. Принято выделять факторы, оказывающие воздействие на интенсивность конкуренции, и, как следствие, на уровень конкурентоспособности предприятия:

- потенциал рынка (возможная емкость);
- легкость доступа;
- вид товара;
- входные барьеры;
- однородность рынка;
- структура отрасли или конкурентные позиции организации;
- степень вовлечения предприятий в данную отрасль;
- возможность технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация предприятия.

В сравнении с методикой оценки конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства, структурный подход позволяет учитывать большее количество факторов, влияющих на конкурентоспособность организации, что, в свою очередь, делает данный метод более привлекательным. Однако он не лишен недостатка – не все факторы могут быть оценены количественно.

Функциональный подход, в отличие от структурного метода оценки конкурентоспособности организации, не имеет данных недостатков. Основная роль при оценке конкурентоспособности организации уделяется экономическим показателям деятельности таким, как: соотношение издержки-цены, загрузка производственных мощностей, объемы выпуска продукции, норма прибыли и т.д. Данный метод позволяет в определенных пределах строить заключения относительно всей отрасли, а не только в отношении отдельно взятой организации [96].

Для определения конкурентоспособности американской консультационной фирмой "Дан энд Брэдстрит" было предложено показатели конкурентоспособности разделять на три группы.

Первая группа включает в себя показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности фирм отрасли: отношение чистой прибыли к чистым продажам, отношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов и отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

Вторая группа показателей включает в себя: отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, отношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу, отношение чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов, отношение основного капитала к стоимости материальных активов и отношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

Показатели второй группы отражают, в основном, производственную сферу деятельности предприятия – интенсивность использования основного и оборотного капитала.

Третья группа показателей связана с финансовой деятельностью организации: отношение оборотного капитала к текущему долгу (погашаемому в течение года), период оплаты текущих счетов, отношение текущего долга к стоимости материальных активов, отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Кроме вышеназванных показателей функциональный метод позволяет оценивать величину производительности труда на предприятии, которая рассчитывается как отношение величины добавленной стоимости к общему количеству занятых на предприятии, или как отношение чистой добавочной стоимости к количеству занятых на предприятии.

Функциональный метод оценки конкурентоспособности во многом схож с методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности. Достоинством его является то, что он позволяет оценить состояние дел на предприятии, установить ряд показателей, при выходе за пределы которых следует принимать меры по оздоровлению предприятия, позволяет производить количественную оценку показателей и их сравнение с показателями других предприятий или отраслей. К недостаткам данного метода можно отнести то, что он не позволяет проводить оценку качественных показателей, оценивает только состояние предприятия в данный момент времени, не учитывает конкурентный потенциал предприятия.

Следующим способом оценки конкурентоспособности организации является метод оценки конкурентоспособности производителя по качеству продукции, который осуществляется по "методу профилей". При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами [96].

При использовании данной методики возможно использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и подлежащих применению при использовании данной методики, является неограниченным. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности, позволяющей оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны. Недостатком метода является тот факт, что метод позволяет получить весьма ограниченное представление о работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты.

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена "Бостонской консалтинговой группой" и применима для оценки конкурентоспособности товаров, отдельных предприятий, отраслей. Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей: темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, и относительная доля продуцента на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными являются организации, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке [83].

Развитие предприятия зависит от многих факторов. Однако успех в большой степени определяется небольшим их числом, так называемыми ключевыми факторами успеха в бизнесе.

Как правило, ключевые факторы успеха выявляются в ходе "мозговой" атаки, которая проводится группой экспертов из числа сотрудников, занимающихся развитием предприятия. При этом анализируют, какие параметры внутренней среды организации важны для осуществления деятельности в данной отрасли и степень их влияния на успех. Рассматривается не менее пятидесяти факторов, характеризующих потенциал предприятий данной отрасли. Оценка ключевых факторов имеет цель выделить десять наиболее важных пунктов [28], определяющих успех предприятий отрасли.

Преимущества метода заключается в наличии достоверной информации об объемах реализации, таким образом метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. К недостаткам метода можно отнести отсутствие анализа причин происходящего, что осложняет выработку управленческих решений.

Рассмотренные методики явно или неявно сводятся к определению конкурентоспособности на основе определенного набора факторов, опосредующих качество позиционирования организации.

## **1.2. ФАКТОРЫ, ОПОСРЕДУЮЩИЕ КАЧЕСТВО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

Реальное состояние конкуренции на отраслевом рынке, которое определяют на нем предприятия отрасли, обычно характеризуется пятью конкурентными силами, установленными по модели профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портером:

- 1) соперничество среди конкурирующих продавцов;
- 2) конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;
- 3) угроза появления новых конкурентов;
- 4) экономические возможности и торговые способности поставщиков;
- 5) экономические возможности и торговые способности покупателей и их требования.

Эти пять сил конкуренции М. Портера являются основным концептуальным и простым по своей сущности средством определения структуры конкурентной среды промышленных предприятий. Такой подход всеми авторами реально всегда использовался как при решении теоретических, так и практических задач конкуренции. Вместе с тем, существенное влияние на конкуренцию оказывает государство. По существу государственное влияние на развитие и результаты конкуренции между предприятиями – это шестая конкурентная сила, создавать которую – обязанность государственной власти.

Следовательно, при определении и анализе структуры конкурентной среды промышленного предприятия должно учитываться влияние этой шестой более глобальной, чем все другие, силы конкуренции. В основе своей данная конкурентная сила со стороны государства и/или сообществ государств по отношению к предприятиям может носить характер протекционизма или либерализма. Это может проводиться в жизнь посредством административных, экономических и других мер нормативно-правового характера, например, законов, подзаконных актов, политики, стратегических, тактических и оперативных действий, а также с помощью таможенных пошлин, налогов, акцизов и других подобных воздействий по регулированию конкуренции на том или ином рынке страны, группы стран и мира. Однако в любом случае государственное воздействие взаимосвязано и взаимодействует со всеми остальными известными по Портеру составляющими конкурентной среды, влияющими на конкуренцию предприятия.

Именно значимость состояния каждой из сил конкуренции и их совместное действие в определенной отрасли формируют условия, в которых функционирует каждый конкурентный рынок и конкурирующие там предприятия. Эти условия во многом определяют, в конечном итоге, возможности конкуренции и потенциал конкурентоспособности конкретного предприятия на отраслевом рынке товаров.

Привлекательность любой отрасли во многом зависит, аналогично данным выше пояснениям, от интегрального действия на нее всех конкурентных сил.

Очевидно, что чем сильнее в отрасли конкуренция, тем меньше уровень отраслевой прибыли. В противоположность этому при слабом воздействии конкурентных сил на отрасль она становится более привлекательной с точки зрения получения прибыли. Естественно, что при эффективных действиях менеджмента в условиях воздействия конкурентных сил предприятию может быть обеспечена более сильная позиция на рынке.

На конкурентоспособность оказывают влияние различного вида и содержания факторы, которые можно определить как существенные обстоятельства или причины, изменяющие уровень конкурентоспособности какого-либо объекта, в частности, товара, предприятия, отрасли, страны. Эти факторы необходимо учитывать как при оценке конкурентоспособности, так при воздействии на нее.

Все разнообразие видов факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий, можно классифицировать по ряду классификационных признаков:

- масштаб влияния фактора;
- отношение к деятельности человека;
- отношение к производству;
- иерархический уровень воздействия;
- отношение к внешней и внутренней средам.

Особое внимание в настоящий период времени обращают потребители на имидж предприятия, который складывается из множества составляющих и компонентов. Наличие у предприятия высокого имиджа и брэндинга является сильнейшим и более значимым конкурентным преимуществом на рынке товаров, чем многие другие. К этому необходимо добавить еще такое конкурентное преимущество как совершенство производства, включающего уникальные технологии, квалификацию персонала и высокий уровень качества средств труда.

Наряду с факторами внутреннего характера огромное влияние на конкурентоспособность предприятия оказывают внешние факторы, проявляющиеся на уровне страны. В совокупности это факторы, формирующие конкурентоспособность страны, а через нее они влияют на каждое предприятие.

Уровень конкурентоспособности страны определяет место национальной экономики в мировой экономике. Для определения места национальной экономики в мировой экономике правомерно рассматривать не только уровень качества продукции, конкурентоспособность товаров и предприятий, а следует учитывать более широкий спектр факторов.

В современных экономических условиях никакая организация не может успешно функционировать без четко определенных задач, направленных на получение конкретных результатов. Другими словами, организация с самого начала своей деятельности должна иметь определенную целевую ориентацию.

Когда речь идет о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией своих целей, является одной из основных задач руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В случае *широкого понимания миссия* рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется.

Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить в организации и в среде ее функционирования.

В том случае, если имеется *узкое понимание миссии*, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно причины существования организации – раскрывающее смысл ее существования, проявляющий отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, должна отражать индивидуальную особенность, характеризующую именно ту организацию, в которой она была выработана [33].

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации и должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- собственники организации;
- сотрудники организации;
- потребители продукта (услуги) предприятия;
- деловые партнеры организации;
- общество в целом.

Хорошо сформулированная миссия должна прояснять суть и стремления организации посредством следующих основных характеристик:

- целевые ориентиры;
- сфера деятельности;
- философия организации;
- возможности и способы их осуществления в долгосрочной перспективе.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, где под *целями* понимается конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность.

На основании поставленных *целей позиционирования* (укрепить лидерство, выйти в лидеры, закрепиться в "серединке" или избежать банкротства) фирма формирует стратегию поведения на рынке.

Для формирования комплекса критериев, характеризующих качество позиционирования организации нами был проведен анализ отечественных и зарубежных исследований понятия позиционирования в довольно широком диапазоне.

Так, Эл Раис и Дж. Траут рассматривают позиционирование в трех аспектах [72].

Первое направлено на укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки.

Второе направлено на то, чтобы найти новую незанятую позицию, которая представляет ценность для достаточно большого числа потребителей, и занять ее.

Третье заключается в том, чтобы вытеснить конкурентов с их позиции, либо осуществить репозиционирование, которое связано, как правило, с проникновением в новые потребительские сегменты или на новый рынок.

Схожее определение позиционирования дает французский специалист в области стратегического маркетинга Ж.Ж. Ламбен [78], который считает, что позиционирование определяет характер восприятия товара фирмы целевыми покупателями и раскрывает данное понятие следующим образом: "Разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов".

Большой вклад в исследование вопроса о концепции позиционирования внес американский ученый, профессор Филипп Котлер, рассматривающий понятие позиционирования с нескольких точек зрения, а именно, как:

- обеспечение товару не вызывающего сомнений, четко отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей [72];
- действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей [71].
- действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга [72].

Стоун М. [123] так считает, что позиционирование определяется не по отношению к компании или качеством продукта, а обуславливается тем, как эти качества воспринимаются потребителем.

Такая точка зрения указывает на то, что для конкуренции с компаниями, занимающими доминирующие позиции на рынке, нужно изменить глубоко укоренившееся представление о товарах. Для этого необходимо создать в сознании потребителя альтернативную, уникальную позицию для своего товара.

Стоун М., Дейвис Д., Бонд Э. [123] выделяют три типа позиционирования.

1 Психологическое позиционирование, т.е. процесс создания у потребителя представлений о свойствах товара, которые он воспринимает и сравнивает со свойствами конкурирующих продуктов. Позиционирование – это работа с сознанием потенциального покупателя.

2 Позиционирование продукта – примитивнейшая форма позиционирования. Она подчеркивает характерные особенности продукта – его размер, форму, качество, скорость, вкус и т.д. Для передачи информации в этом способе используется реклама.

3 Реальное позиционирование, когда объективные качества продукта преобразуются в представлении потребителя. Данный метод не полагается только лишь на рекламу, а использует для передачи информации о продукте все элементы маркетингового комплекса.

Ассэль Г. [21] определяет позиционирование как "информирование целевого рынка о достоинствах товара".

Он выделяет два основных вида позиционирования товара – потребительское и конкурентное. При потребительском позиционировании основное внимание обращают на потребительские преимущества и характеристики товара. Достоинства товара можно демонстрировать путем информирования, создания образа товара или использования их комбинаций.

Позиционирование посредством создания образа товара позволяет потребителю увидеть в товаре почти любое желаемое достоинство, так как в этом случае используется не конкретная, а общая информация, которая может быть использована разными людьми по-разному. Конкурентное позиционирование – это информация о достоинствах товара в сопоставлении с конкурирующими товарами. После утверждения товара на рынке и обострения конкуренции многие компании переключаются на конкурентное позиционирование, при котором подчеркивается превосходство товара над продукцией конкурентов или используется реклама, основанная на сопоставлении товаров.

Питер Д. [108] выделяет стратегию позиционирования как одну из основных задач маркетинга и определяет его в рамках одного из способов повышения конкурентоспособности фирмы как маркетинговую деятельность по выбору целевых сегментов, задающих области конкуренции, и выбор отличительных преимуществ, определяющих методы конкурентной борьбы. По его мнению, стратегии позиционирования можно подразделить на три типа: дифференцирование, лидерство по издержкам и концентрация.

Однако Ф. Котлер [85] говорит о возможности выбора двух возможных направлений позиционирования.

Первое – позиционировать себя с одним из действующих конкурентов и приступить к борьбе за долю рынка. Предприятие может осознанно пойти на это, исходя из следующего: оно может создать более конкурентоспособный товар, чем конкурент; рынок достаточно емкий, чтобы вместить несколько конкурентов; предприятие располагает более значительными, чем у конкурента, ресурсами и/или избранная позиция наиболее полно отвечает конкретным возможностям предприятия.

Второе направление – создать изделие, не имеющее аналогов на рынке, что позволит предприятию "завоевать" потребителя в отсутствие конкуренции. Однако до того, как принять такое решение, руководство предприятия должно убедиться в наличии: технических возможностей создания уникального продукта; экономических возможностей создания и производства в границах обоснованного уровня цен; достаточного числа потенциальных покупателей, предпочитающих такого рода продукт. Положительный ответ на эти условия означает, что производитель нашел перспективную "нишу" на рынке и готов принять соответствующие меры по ее заполнению.

В контексте исследования под *позиционированием* предприятия нами понимается деятельность промышленного предприятия, направленная на определение его роли и места в конкурентной среде, посредством достижения и удержания конкурентного преимущества в условиях высокой динамики деловой среды. Под *факторами, влияющими на качество позиционирования*, – состояния, характеристики и свойства систем, в рамках которых она позиционирует [127].

Анализ проведенных исследований [47, 48] в аспекте оценки и управления качеством позволил классифицировать комплекс показателей, характеризующих качество позиционирования организации, на объективные и субъективные.

К *объективным факторам* нами отнесены:

- факторы, опосредованные состоянием макросреды, называемые доминирующими факторами внешней среды организации;
- факторы, опосредованные состоянием микросреды, называемые доминирующими факторами внутренней среды организации.

Существенное влияние на определение конкурентных преимуществ организации оказывает социальный климат, а также существующие в стране политические и экономические ситуации.

Самым очевидным из социальных факторов является население страны. Структурным и качественным ростом населения занимается демография, и производственной системе следует иметь в виду результаты ее исследований, особенно в области структурных изменений. Высокие темпы роста населения в общем смысле выгодны бизнесу, поскольку означают растущий потенциальный рынок труда. Соответственно, низкие темпы роста уменьшают и рынок потребителя, и рынок труда.

Изменения в обществе не ограничиваются изменениями в численности населения и его структурном составе. Изменения стиля жизни, привычки и ценности также могут повлиять на общую массу доступной рабочей силы и поведения покупателей.

Экономическая среда не находится в состоянии покоя, а усиливает свое влияние на среду производства вследствие динамических изменений, которые могут иметь как негативные, так и позитивные последствия для



действующих в этой среде фирм. Причем активно оперирующие организации, иницирующие свои попытки воздействия на эту среду, имеют больше шансов на долгосрочный успех, чем приспособляющиеся к изменяющимся условиям. Владение знаниями в области экономики не является гарантией успешного бизнеса, однако позволяет анализировать и прогнозировать тенденции в изменении экономической среды.

Негативное влияние на производственные предприятия с точки зрения спроса на товары и услуги имеет безработица: чем она выше, тем, соответственно, ниже спрос.

Также нежелательным явлением для экономики считается инфляция, влияющая на покупательские возможности. Инфляция имеет три причины-источника: излишек спроса в условиях полной занятости, избыточный денежный спрос (денежная инфляция), монопольное повышение цен и заработной платы (инфляция издержек).

Негативным следствием инфляции является усложнение процесса перспективного планирования, принятия инвестиционных проектов, финансового планирования будущих расходов, замены оборудования.

Производственные организации испытывают влияние со стороны налогообложения в следующих направлениях: уменьшение распределяемой части прибыли для реинвестирования и распределения между акционерами, уменьшение расположенности и возможности для роста, рост цен на продукцию и падение спроса, уменьшение потребительского располагаемого дохода и потребительских расходов. На дислокацию определенных отраслей промышленности могут влиять местные налоговые льготы или уменьшенные тарифы.

Экономический рост является одной из обычных целей правительства. Экономический рост предполагает рост национального продукта на душу населения и, соответственно, достижение более высокого уровня жизни для всех. Причем это достигается не за счет перераспределения доходов, а за счет общего прироста доходов.

Экономический рост сопровождается экстермальными издержками (загрязнение окружающей среды, например), поэтому частный сектор должен учитывать желания общества в целом и, в частности, нести некоторые дополнительные издержки, связанные с экономическим ростом.

Производственные предприятия, как и все организации, работают в юридических рамках, которые регулируют их поведение и разрешают конфликты с точки зрения общественного блага. Деловые взаимоотношения оформляются контактами о поставках и оплате поставленных товаров и услугах с некоторым лагом во времени. Поэтому очень важно полное взаимопонимание, знание своих прав и обязанностей обеими сторонами договоров. Эти права и обязанности в странах развитой экономики оформлены в Контрактном праве.

Предприятия имеют разного рода контракты с потребителями, наемными рабочими и служащими, и эти контракты являются объектом специальных законов. И потребители, и наемная рабочая сила защищены целым сводом законов.

Исследования показали [69], что среди экономических параметров на конкурентные преимущества организации влияют, прежде всего, общее состояние экономики, положение в финансовой, валютной и кредитной системах страны. Ключевое значение придается факторам, влияющим на размер издержек производства и среди них стоимости рабочей силы в конкретной сфере бизнеса, а также соотношения со средним уровнем квалификации работников и производительности труда.

Таким образом, *доминирующие факторы внешней среды организации* целесообразно классифицировать следующим образом:

1. Факторы, опосредованные социально-экономическими условиями:
  - демографическая ситуация и политическая обстановка в стране;
  - уровень развития производительных сил и производственных отношений;
  - уровень жизни населения в стране (регионе);
  - динамика формирования регионального рынка, тенденция к увеличению потребительского спроса;
  - состояние отдельных секторов регионального рынка;
  - уровень развития региональной инфраструктуры, призванной обеспечить эффективность развития различных сфер бизнеса;
  - особенности образа жизни, традиций, нравов и обычаев (национальный менталитет);
  - конъюнктура рынка.
2. Факторы, опосредованные экономико-правовой базой:
  - уровень государственного регулирования конкретной сферы бизнеса;
  - состояние законодательной базы, регламентирующей деятельность хозяйствующих субъектов на данном сегменте регионального рынка;
  - система защиты прав как отечественных, так и иностранных инвесторов;
  - защита отечественных производителей.
3. Научно-технические факторы:
  - уровень развития предметной области;
  - динамичность научно-технического прогресса в социально-экономической сфере, обусловленная процессами информатизации всех сфер общественного производства;
  - уровень развития средств информационных и коммуникационных технологий.

Факторы внутренней среды организации, определяющие конкурентные преимущества, целесообразнее рассматривать с позиций анализа экономического потенциала предприятия и его непосредственного окружения (поставщики, клиенты, маркетинговые посредники, контактная аудитория).

Успех в любой предпринимательской деятельности, по мнению авторов [3, 5, 11, 131] во многом определяется правильно выбранной стратегией управления потенциалом организации, являющейся составным элементом менеджмента в бизнесе. Выбор стратегии, в свою очередь, зависит от нескольких факторов: объем потенциала организации, уровень конкурентоспособности потенциала, доля и роль организации на рынке, цели позиционирования организации. В зависимости от поставленных целей фирма выбирает ту или иную стратегию поведения на рынке. При этом сама технология управления потенциалом организации включает следующие этапы:

- 1) оценка структуры динамики и эффективности использования потенциала организации, ее доли на рынке;
- 2) оценка конкурентоспособности потенциала организации;
- 3) анализ резервов и потерь потенциала организации;
- 4) стратегии и тактики по повышению конкурентоспособности потенциала организации.

Управление потенциалом организации в условиях рынка сводится, по существу, к оценке и анализу факторов, повышающих или понижающих конкурентоспособность потенциала организации, выбору и реализации соответствующей стратегии и тактики для достижения той или иной намеченной цели.

В контексте исследования *стратегический потенциал* рассматривается как совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, а также способность сотрудников организации к их использованию с целью обеспечения конкурентных преимуществ и получения максимального дохода.

Стратегический потенциал организации характеризуется:

Во-первых, его реальными возможностями в той или иной сфере экономической деятельности. При этом не только реализованными, но и не реализованными по каким-либо причинам возможностями.

Во-вторых, наличием у организации ресурсов и резервов (экономических, социальных), не задействованных в производстве. Потенциал организации характеризуется также и определенным объемом ресурсов и резервов как вовлеченных, так и не вовлеченных в производство, но подготовленных к использованию в нем.

В-третьих, способностью специалистов организации к использованию ресурсов с целью обеспечения конкурентоспособности организации и получения максимального дохода.

В-четвертых, организационной структурой предприятия [47].

Таким образом, *доминирующие факторы внутренней среды организации* целесообразно классифицировать следующим образом:

1. Производство традиционного ассортимента товаров (услуг):
  - особенности функционирования организации на конкретном сегменте рынка;
  - адекватная целям функционирования предприятия организация информационного ресурса;
  - техническая оснащенность организации;
  - кадровый потенциал;
  - уровень разработанности технологий изучения и удовлетворения потребностей клиентов;
  - технологические особенности производственного обеспечения ассортиментных линий;
  - оптимальная структура стратегического ресурса;
  - инновационный потенциал организации.
2. Продвижение и сбыт товаров (услуг):
  - особенности позиционирования организации;
  - сбытовая политика организации (формирование спроса на предлагаемый ассортимент);
  - традиции и механизмы взаимодействия с целевой аудиторией;
  - сформированность сбытовой сети;
  - специфика разработки и реализации рекламных кампаний;
  - разработка и реализация бренд-технологий.
3. Организационная структура и менеджмент:
  - наличие свободных коммуникаций по вертикальным и горизонтальным уровням компетентности и ответственности;
  - мобильность и гибкость организационной структуры системы управления;
  - разработанность комплексного механизма мотивации деятельности;
  - сформированность системы контроллинга;
  - структура стратегического ресурса и инновационного потенциала;
  - сформированность системы риск-менеджмента;
  - наличие системы управления качеством принимаемых решений;
  - уровень методологической разработанности стратегии развития организации.
4. Комплекс маркетинга:
  - средства реализации целей деятельности организации;
  - технологии проектирования, разработки и позиционирования новых товаров (услуг);
  - система маркетинговых коммуникаций;
  - стратегия формирования оптимальной номенклатуры товаров (услуг);

- система маркетинговых исследований, направленных на изучение: изменение потребительских предпочтений, рыночной конъюнктуры, конкурентных преимуществ основных игроков на рынке и т.д.;
- система маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение заданной нормы прибыли и объема продаж.

#### 5. Финансы:

- ценовая политика организации;
- уровень рентабельности основных ассортиментных линий;
- характеристика финансового состояния предприятия и эффективности ее деятельности;
- структура инвестиционного ресурса и основные источники формирования бюджета организации;
- система транзакций;
- система механизмов управления издержками и рисками;
- система страхования рисков.

*Субъективные факторы*, влияющие на конкурентные преимущества организации, рассматриваются нами как факторы, опосредованные уровнем профессиональной мобильности и компетентности специалистов организации [47].

К *субъективным факторам*, отнесены:

- 1) уровень профессиональной компетентности специалиста в конкретной предметной области;
- 2) уровень сформированности умений адекватного выбора средств современных информационных и коммуникационных технологий, с целью оптимизации и повышения качества реализации профессиональных функций;
- 3) уровень сформированности умений использования инструментальных средств моделирования в процессе изучения изменений потребительских предпочтений и создания условий их удовлетворения;
- 4) уровень сформированности профессиональной культуры специалиста;
- 5) коммуникабельность, мобильность, обучаемость, навыки делового общения.

### 1.3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Установление, обеспечение и поддержание требуемого уровня конкурентоспособности предприятия может быть осуществлено только при эффективном управлении. При этом управление конкурентоспособностью предприятия на основе обобщения различных определений следует понимать как целенаправленный процесс скоординированных воздействий на объекты управления для установления, обеспечения и поддержания необходимого на рынке уровня конкурентоспособности предприятия.

Для этого при принятии соответствующих решений следует, в первую очередь, проводить оценку конкурентоспособности предприятия на рынке. Оценка должна быть объективной, своевременной и систематической. Особенно это стало исключительно важным в последние годы, так как в практике управления предприятиями в массовом порядке рыночные отношения заставляют решать задачи по оценке их конкурентоспособности. Ранее достаточно было оценить уровень качества и конкурентоспособность товаров. Ныне этого недостаточно для работы предприятий на рынках сбыта промышленной продукции. Часто это связано с развитием рыночных отношений и выходом отечественных предприятий на различные как внутренние рынки, где конкуренция стала реальностью (в том числе с иностранными поставщиками товаров), так и тем более внешние.

В соответствии с приведенными выше материалами требует рассмотрения понятие "оценка качества позиционирования предприятия". При этом будем опираться на ряд аналогичных определений, связанных с ключевыми словами, оценкой качества продукции и конкурентоспособности товаров, так как формулировки оценки конкурентоспособности промышленного предприятия в литературе практически отсутствуют.

Следует заметить, что в управлении качеством осуществляется оценка уровня качества продукции, которая традиционно понимается как совокупность операций, включающая выбор номенклатуры показателей качества оцениваемой продукции, определение значений этих показателей и сопоставление их с базовыми.

Интересно, что применительно к товару "оценка конкурентоспособности товара показывает степень привлекательности для совершающего реальную покупку потребителя". Такое определение, конечно, не отражает сущности понимания "оценки" как суждения об уровне конкурентоспособности, так и не дает представления ее в виде деятельности по нахождению уровня конкурентоспособности.

Вместе с тем, оценка конкурентоспособности предприятия может выступать в виде деятельности, а точнее даже, в качестве предпринимательской деятельности по независимому оцениванию конкурентоспособности предприятия в целом или только части (например, оценке финансового состояния, конкурентоспособности товара, имиджа и т.п. сторонними организациями). При этом очевидно, что субъектами оценки здесь будут являться сторонние по отношению к оцениваемому предприятию организации – третьи стороны. Таковыми могут являться специализированные структуры, НИИ, учебные заведения и т.п. Поэтому, очевидно, что оценку применительно к конкурентоспособности предприятия следует определять несколько шире.

С учетом аналогичных формулировок, относящихся к оценке уровня качества и конкурентоспособности товара, а также учитывая, что оценка может быть деятельностью, понятие "оценка конкурентоспособности промышленного предприятия" может быть сформулирована как совокупность осуществляемых операций по систематизированному документированному процессу измерения и получения выводов по определению уровня

конкурентоспособности предприятия с целью установления меры возможности конкурировать с предприятиями-соперниками на конкретном или общем рынках.

Из содержания определения следует, что оценка имеет сложную взаимосвязь с измерением конкурентоспособности. При этом ясно, что оценка как совокупность операций должна рассматриваться как процесс оценивания, а измерение входит, в большинстве случаев, в процесс оценивания в качестве компонента. Документирование в систематизированном документированном процессе надо понимать как постоянно ведущиеся записи, изложение фактов или другой информации, связанной с критериями оценки и которая может быть проверена. При этом запись представляет собой документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности [30]. Записи, в частности, могут использоваться для документирования операций процесса оценки конкурентоспособности при верификации ее результатов (т.е. при подтверждении на основе объективных данных, что необходимые требования были выполнены).

Следует отметить, что в общем случае относительно оцениваемого предприятия оценки конкурентоспособности могут проводить, в зависимости от целей и решаемых задач, первая, вторая и третья стороны.

При этом первой стороной считается: предприятие, самостоятельно проводящее оценку для внутренних целей.

Ко второй стороне относятся предприятия, в определенной мере позитивно или негативно заинтересованные в ее деятельности, например, потребители или другие структуры, действующие от их имени. К этой же стороне более правомерно отнести независимые организации, осуществляющие оценку от имени первой стороны (хотя это может проводиться для внутренних целей), так как, действуя от имени первой стороны, они работают по ее коммерческому заказу. Такие отношения, безусловно, накладывают отпечаток на выводы, которые, в конечном итоге, будут получены. Ко второй же стороне надо относить конкурентов по рынку, потенциальных инвесторов, кредиторов, смежников, поставщиков сырья, материалов и комплектующих.

К третьей стороне относят те органы, которые совершенно независимы ни от первой, ни от второй сторон и проводят оценку не для внутренних целей и не по коммерческому заказу первой или второй сторон. К таким органам можно отнести только государственные органы, назначенные или заказанные ими организациями.

В том случае, когда оценивание будут проводить независимые организации по заказу или без заказа первой стороны, вторая или третья стороны, то такую оценку правомерно назвать внешней.

При проведении оценочных работ совместно первой со второй стороной или с третьей, то такую оценку можно назвать смешанной, т.е. совместной.

Необходимость таких совместных оцениваний может возникать в некоторых нетипичных случаях, когда требуются оценки, проводимые двумя сторонами, например, первой и второй, или первой и третьей сторонами, а также в ряде случаев – второй и третьей сторонами. В последнем случае оценки по своему существу являются совместными, но внешними.

Необходимость оценки конкурентоспособности промышленных предприятий возникает при решении таких конкретных задач, как:

- прогнозирование конкуренции, определение уровня конкурентоспособности предприятия и/или предприятий на рынке и его планирование;
- комплексное изучение рынка и анализ конкуренции в отрасли;
- определение привлекательности и перспектив отрасли для предпринимательства;
- определение тенденций, направлений, целей, стратегий и разработка планов развития и обеспечению конкурентоспособности предприятия и/или предприятий;
- определение перспектив реализации товаров предприятия на отраслевом рынке;
- установление цен на приобретаемое сырье, материалы и комплектующие изделия;
- установление цен на приобретаемые товары;
- снятие продукции с производства;
- модернизация продукции, разработка и постановка продукции на производство;
- оптимизация ассортимента выпускаемой и поставляемой продукции на рынок;
- определение направлений совершенствования деятельности по обеспечению конкурентоспособности предприятия.
- анализ конкурентных сил в отрасли и их влияние на конкурентоспособность предприятия;
- определение конкурентных преимуществ и устойчивости предприятия на рынке;
- анализ и выявление сильных и слабых сторон конкурентов;
- разработка стратегии деятельности предприятия для сохранения конкурентных преимуществ в отрасли;
- разработка стратегии предприятия для обеспечения конкурентоспособности на новом рынке;
- установление приемлемых рынков сбыта и обоснование целесообразности выхода предприятия на новые внутренние и/или внешние рынки;
- анализ динамики конкурентоспособности (а также ее компонентов) предприятия и/или предприятий;
- определение наиболее рациональных путей и обоснование мер по обеспечению и повышению конкурентоспособности предприятия и/или предприятий;
- разработка программы мер по преодолению барьеров входа на товарные рынки, программ поддержки предпринимательства и развития конкуренции;

- анализ социально-экономических последствий принятия тех или иных нормативных актов для состояния конкуренции на товарных рынках;
- установление целесообразности реструктуризации и реинжиниринга предприятия;
- сбор и анализ информации о конкурентоспособности предприятия;
- решение инвесторами и кредиторами вопросов соответственно об инвестировании и кредитовании предприятия;
- выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции;
- сертификация систем управления (качества, охраны окружающей среды, интегративных и др.);
- аккредитация предприятия, организации;
- подведение итогов конкурсов среди предприятий, например, на получение кредитов, премий, заказов и т.п.;
- передача другому предприятию лицензии на пользование товарным знаком;
- решение вопросов о возможности лизинга (например, самолетов какой-либо авиатранспортной организации);
- определение целесообразности выполнения долгосрочных и перспективных проектов при приобретении пакетов акций, имущества и т.п.;
- формирование объединений предприятий, предприятий с иностранными инвестициями, альянсов, ассоциаций и других на основе действующих организаций;
- создание новых предприятий, объединений и т.п.;
- размещение заказов и заключение договоров на производство и поставку продукции (особенно с длительным циклом изготовления, монтажа и наладки);
- выбор позиции в конкуренции;
- приватизация или национализация предприятия;
- продажа или приобретение предприятия;
- проведение самооценки конкурентоспособности предприятия и его самостоятельных структурных единиц;
- определение конкурентоспособности предприятий – смежников и поставщиков;
- определение текущих и перспективных требований потребителей к продукции и предприятиям;
- определение и анализ фактической доли, занимаемой предприятием на рынке (без учета потенциальных конкурентов), в связи с возбуждением и рассмотрением дел по факту нарушения антимонопольного законодательства;
- формирование политики предприятия в области конкурентоспособности;
- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности товара и предприятия в целом;
- информационная поддержка принятия различного рода решений (при планировании, разработке, постановке продукции на производство и ее серийном изготовлении, определении коммерческой перспективности, обосновании модернизации и/или снятия с производства продукции, расчете и принятии конкурентоспособной цены продукции и других решениях по коммерциализации товаров, увеличении объемов производства, инвестировании тех или иных предприятия, формировании экономической и промышленной политики государства и/или регионов, вступлении в международные экономические сообщества и т.п.);
- подготовка отчетных и информационных материалов о конкурентоспособности предприятия.

Перечисленные задачи далеко не исчерпывают всей проблематики и роли оценки конкурентоспособности предприятий в управлении.

Оценки конкурентоспособности предприятий, как целенаправленный процесс изучения предприятий во взаимосвязи и взаимодействии с его внутренней и внешней средой, должны использовать соответствующую методологическую базу, включая подходы, принципы, методы и др. Поэтому наряду с практическими вопросами оценок конкурентоспособности возникают задачи методологического и методического характера. На данном этапе развития теории и практики оценки конкурентоспособности промышленных предприятий требует решения (помимо рассмотренных и решенных выше задач по исследованию: понятийно-терминологического аппарата, определению роли и значения оценки конкурентоспособности промышленных предприятий; классификации основных факторов влияния со стороны внутренней и внешней среды на конкурентоспособность промышленного предприятия, классификации видов оценок и выявлению перечня возможных задач оценки конкурентоспособности промышленных предприятий, возникающих при управлении), следующая совокупность задач, а именно:

- исследовать и обосновать комплекс принципов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий;
- провести анализ известных методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий;
- обосновать направления развития наиболее перспективных методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий и целесообразность использования для этого комплексно-комбинированного подхода (последнее выдвигается в качестве гипотезы);
- разработать основные положения метода, основанного на использовании комплексно-комбинированного подхода к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий;

- выявить основные факторы внешней и внутренней среды, влияющих на формирование конкурентоспособности промышленных предприятий;
- сформировать систему показателей, обеспечивающую проведение оценки конкурентоспособности промышленных предприятий;
- разработать методические положения проведения и организации оценки конкурентоспособности промышленных предприятий;
- обосновать наиболее приоритетные направления обеспечения и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Оценивание конкурентоспособности промышленных предприятий это особый вид функциональной деятельности, направленный на определение суждений об объекте оценки в целом и его отдельных свойствах. Объективные суждения о конкурентоспособности должны быть сделаны на основе количественных характеристик. Однако многие параметры и показатели не могут быть оценены с их помощью, поэтому следует использовать также качественные характеристики.

Методологическую основу оценки конкурентоспособности предприятий должна составить теория оценивания, являющаяся основой общей квалиметрии и других научных направлений, изучающих измерения каких-либо объектов. Применительно к оцениванию конкурентоспособности совокупность знаний об этом можно назвать конкурентометрией, которая, безусловно, значительно шире квалиметрии по своему предназначению, арсеналу используемых при этом наук и инструментальных средств. Представляется вполне естественным, что она может занимать самостоятельное место среди всех других направлений теории оценивания и быть тесно взаимосвязанной с ними.

В общем случае любая оценка, в том числе конкурентоспособности предприятия, включает несколько взаимосвязанных между собой компонентов модели оценивания, включающей применительно к решению рассматриваемой задачи:

- цели оценки;
- объект оценки (конкурентоспособность промышленного предприятия на определенном рынке – параметры и показатели);
- субъект оценки (т.е. тот кто проводит оценивание);
- базу оценки (цели, принципы и методы оценки, параметры и показатели конкурентов на рынке);
- логику оценки (которой может соответствовать относительная и/или абсолютная формы, что, в конечном итоге, определит алгоритм и логический уровень оценивания – операции оценки в определенной последовательности и их взаимосвязи);
- результат оценки.

Следует отметить, что в состав возможных конкретных субъектов оценки конкурентоспособности предприятия, в зависимости от ее цели, могут включаться:

- непосредственно оцениваемое предприятие, которое осуществляет, например, самооценку своей конкурентоспособности на определенном рынке;
- независимая организация по заказу непосредственно оцениваемого предприятия;
- потребитель (вторая сторона или от имени потребителя), т.е. оптовый или розничный (на интуитивном уровне) клиент (или от имени потребителя);
- государственный орган или назначенный им орган (третья сторона);
- поставщик предметов и средств труда (вторая сторона или по его заказу другая организация);
- кредитор, потенциальный или фактический инвестор и другие.

Далее общие методологические положения оценки конкурентоспособности предприятия следует дополнить аксиомами оценивания и теоремами. Состав таких аксиом и теорем может быть определен с учетом имеющегося опыта в этом отношении при обосновании квалиметрии как научного направления.

Основными аксиомами, необходимыми для использования при проведении оценки конкурентоспособности, являются:

- существование системы сравнения конкурентоспособности, с ее целями, входами и выходами, условиями, компонентами и взаимосвязями, границами системы и сравниваемого объекта;
- первичность целей оценивания по отношению ко всем остальным составляющим системы сравнения конкурентоспособности;
- наличие базы сравнения конкурентоспособности (конкуренты, рыночные условия и т.п.);
- абсолютная и относительная сравнимость свойств конкурентоспособности;
- полнота отношений сравнимости (тождества и различия отношений сравнимости);
- результативность оценки зависит от привлеченных для оценки номенклатуры свойств конкурентоспособности;
- вероятная логическая зависимость результатов оценок от субъекта оценивания;
- непротиворечивость результатов оценок, проводимых одним и тем же субъектом в одно время и одинаковых условиях;
- сравнительность характера оценок конкурентоспособности, т.е. подчиненность оценивания аксиоматике сравнения конкурентоспособности;

– оценивание конкурентоспособности предприятия не самоцель, а основа разработки штампов мероприятий на базе своевременного выявления недостатков и причин наступающего кризиса на рынке и их предотвращения по всем направлениям деятельности предприятия.

Наряду с аксиомами необходимо указать на некоторые наиболее важные теоремы:

– о субъективности оценок конкурентоспособности (результат оценки во многом зависит от субъекта оценки, даже при наличии тождественных условий оценивания);

– об изменчивости результатов оценки конкурентоспособности во времени (с течением времени условия конкуренции, требования и прочие компоненты оценки изменяются, что влечет за собой изменчивость результатов оценивания), т.е. результат оценивания зависит от момента времени его проведения.

При определении уровня конкурентоспособности конкретного предприятия изначально (в соответствии с его понятием) заложено, как это определено аксиомами, сравнение с конкурентоспособностью других предприятий – конкурентов на рынке. Отсюда вытекает возможность применения, в основном, только относительных и/или абсолютных видов логики оценок. Применительно к оценке конкурентоспособности использование сравнения – это безусловно аксиома, не подлежащая сомнению. Оценки свойств конкурентоспособности в абсолютных или относительных категориях так или иначе логически влечет за собой применение сравнительного оценивания.

Очевидно, что при проведении оценки конкурентоспособности предприятия во многом следует исходить из интересов и ценностей, воспринимаемых потребителями на рынке. Общие подходы к изучению категорий, связанных с ценностями, рассматриваются теорий ценностей.

Конкурентоспособность промышленного предприятия в своей совокупности свойств содержит как материальные, так и нематериальные (духовные) ценности. К материальным ценностям можно отнести полезность промышленной продукции, безопасность использования, стоимость и т.п., к нематериальным ценностям – этические, эстетические, социально-психологические, психофизиологические и т.п.). Все они могут отражаться многочисленными количественными и качественными параметрами.

Представляется, что при оценивании конкурентоспособности предприятия необходимо использовать взаимосвязи конкурентометрии с другими науками и научными направлениями, а именно: метрологией, аксиологией, прикладной математикой, теорией вероятностей, исследованием операций, системным анализом, квалиметрией, статистикой, прогнозированием, теорией принятия решений, надежностью, эргономикой, стандартизацией, правоведением, товароведением и другими.

Измерение количественных и качественных параметров свойств конкурентоспособности предприятия возможно как объективными, так и субъективными методами. Среди последних в оценивании конкурентоспособности значимую роль обычно играют экспертные методы. Без них, при использовании широкого спектра всевозможных параметров и показателей оценки, практически невозможно определить меру способности того или иного предприятия конкурировать на рынке.

В соответствии с определениями понятий "конкурентоспособность товара" и "конкурентоспособность предприятия" видно, что они связаны между собой как часть и целое.

Конкурентоспособность товара в большей мере определяется применительно к потребителям на определенном рынке, что, по существу, предполагает не обязательный учет затрат предприятия на производство этой продукции. Это связано с тем, что данные затраты совершенно не интересуют потребителей. Конкурентоспособность товара определяется к достаточно короткому промежутку времени – месяцу, три месяца.

В отличие от конкурентоспособности товара, конкурентоспособность предприятия, как более широкое понятие, определяется применительно к его приспособляемости к изменениям на том или ином рынке на длительный период времени. Естественно, что очень важно достаточно точно определять именно конкурентоспособность предприятия. Для этого исключительное значение и решающую роль имеют те методы оценки, которые при этом будут использоваться.

В годы централизованного планового управления для подавляющего большинства отечественных промышленных предприятий уровень их конкурентоспособности практически никакого значения не имел. Исключение составляли только те предприятия, которые выходили на внешний рынок с участием стран, не входящих в коалицию стран – членов Совета экономической взаимопомощи и ряда государств социалистической ориентации. Однако, было бы не объективно считать, что оценке конкурентоспособности не уделяли внимания. Однако, это внимание было сконцентрировано, как правило, только на оценке технического уровня и конкурентоспособности продукции. Непосредственно вопросы оценки конкурентоспособности предприятий в России применительно к рыночным отношениям стали частично изучаться и рассматриваться только, в основном, в последние годы.

Ранее, при определении уровня качества и конкурентоспособности промышленной продукции, в основу методов оценки в отечественной практике был использован народнохозяйственный подход, в котором большее предпочтение отдавалось не потребителям, а интересам всего общества. Важнейший недостаток такого подхода очевиден – недостаточно учитывается интерес потребителя, что должно быть основным. Однако эти работы стали основой для создания теоретической базы измерения как уровня качества (в частности, таксонометрических, индексных, вероятностно-статистических, экспертных и некоторых других методов), так и конкурентоспособности продукции.

Достаточно корректной классификации методов оценки конкурентоспособности промышленного предприятия в литературе практически не встречается. Однако классификации методов оценки уровня качества как составной части конкурентоспособности разрабатывались многими специалистами.

С этих позиций комплекс объективных и субъективных факторов, характеризующий состояние, характеристики и свойства систем позиционирования организации, позволяет оценить роль и место организации на рынке. Причем задача непрерывного получения управленческим персоналом достоверной, оперативной информации о качестве позиционирования организации, рассматривается в качестве первоочередной.

Анализ научной литературы показал, что проблема оценки качества позиционирования организации на рынке – это достаточно новое направление в отечественной экономической науке, и освещение данной проблемы носит, в основном, описательный характер самого понятия позиционирования, не отражая методических проблем определения оптимального набора критериев.

В литературе встречается несколько концепций качества. Иногда качество определяют как соответствие целям. Другое наиболее употребляемое определение: "Предмет обладает качеством, если соответствует требованию потребителя/покупателя". Качество – это удовлетворение клиента [113].

В работе [47] понятие *качество* было определено как совокупность черт и характеристик объекта, которые обладают способностью удовлетворять предъявляемым или предполагаемым требованиям. Причем, степень полезности (степень удовлетворенности) является масштабом (мерой) количественной оценки качества.

В работе Л. Харви и Д. Грин делают попытку описать природу концепции качества по отношению к высшему образованию и приходят к заключению: "Во-первых, понятие качества для разных людей различно. Во-вторых, качество взаимосвязано с «процессом» или «результатом»".

По мнению В.Ю. Огвоздина [102], качество – это совокупность свойств и характеристик продукции, уровень или вариант которых формируется поставщиком при ее создании с целью удовлетворения обусловленных или предполагаемых потребностей.

Вместе с тем, качество как понятие относительное "имеет два аспекта: первый – это соответствие стандартам и второй – соответствие запросам потребителей".

В работе Н.П. Пучкова [113] приводится ряд определений понятия "качество", имеющих для данного исследования важное значение. Понятию "качество" придается следующий смысл:

1. Качество как категория представляет собой не единичное (или групповое) свойство, а полный комплекс, совокупность всех устойчивых и существенных признаков вещи.

2. Качество – совокупность свойств изделия или услуги, позволяющих судить о способности изделия или услуги удовлетворять сегодняшние или предсказуемые потребности.

3. Качество предопределяет сущность вещи и даже весь последующий характер ее существования и использования (проявляет устойчивость во времени). Например, качество знаний – это целостная совокупность относительно устойчивых свойств знаний, характеризующих результат учебно-познавательной деятельности обучаемых.

Основываясь на работах А.И. Субетто, рассмотрение категории "качество" должно осуществляться на научной основе, включающей теорию качества, теорию измерений и оценки качества, теорию управления качеством [124].

Таким образом, понятие "качество" как философская категория выражает существенную определенность объектов, является объективной и всеобщей характеристикой, обнаруживающейся в совокупности свойств объектов и имеет непосредственные связи с категориями свойства, структуры, системы, оценки, управления и др.

Основу такого понимания составляют следующие положения:

- качество есть совокупность свойств;
- качество структурно, поскольку оно есть иерархическая система свойств или качеств объекта (процесса);
- качество динамично;
- качество есть существенная определенность объекта (процесса), его внутренний момент, оно выражается в закономерной связи частей, элементов, составляющих объект (процесс);
- качество связано с количеством, их единство выражается категорией меры [113].

Так как моделирование оценки качества позиционирования организации требует определения системы критериев, необходимо уточнить такие понятия, как "критерий" и "показатель" качества.

В словаре [112] "*критерий*" определяется как признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо: мерило оценки".

Ивлиева И.А. [60] понятие "критерий" определяет как средство, "с помощью которого измеряются или выбираются альтернативы". Применение критериев в этом значении представляет возможность выявить относительное достижение данной альтернативы по сравнению с остальными, быть образцом, позволяющим сделать заключение об относительной значимости осуществленного выбора, служить для проверки реализации цели и для оценки степени ее реализации. Исходя из этих соображений, можно "критерий" принять как "измеритель, на основании которого осуществляется оценка".

Описывая полученный результат, критерий должен обладать совокупностью измерителей, главными свойствами которых должны быть конкретность и доступность для наблюдения, учета и фиксации [113]. Такими измерителями являются показатели. Именно количественные и качественные показатели, входя в состав соответствующим образом выбранных критериев, и позволяют оценить качество позиционирования организации.



Таким образом, система оценки качества позиционирования организации представляет собой совокупность критериев и показателей, а качество позиционирования организации определяется совокупностью показателей, характеризующих различные аспекты ее деятельности.

Предлагаемая в исследовании система критериев в аспекте качества позиционирования организации основана на исследованиях И.В. Максимовой, А.Д. Шеремета, Х.А. Фасхиева, Ю.Я. Еленевой, Е.А. Неживенко, И.У. Зилькарнаева.

Так, в исследовании [47] предлагается проводить оценку по критериям, рассматриваемым как совокупность ожидаемых потребителем параметров качества продукта (услуги):

- степень удовлетворения потребности;
- сервис предоставления;
- полезность;
- персонализация;
- доступность;
- адаптивность;
- надежность.

В подходе, предлагаемом И.В. Максимовой [83], система критериев формируется согласно теории оценки эффективности использования ресурсов соответствующими подразделениями организации. В основе подхода лежит совокупность четырех критериев:

- первый характеризует эффективность управления производственным процессом;
- второй отражает эффективность управления оборотными средствами;
- третий показывает эффективность управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования;
- четвертый – конкурентоспособность производимого товара (предоставляемой услуги).

Другой взгляд на систему критериев представлен в исследовании А.Д. Шеремета [135]. Данная методика основана на оценке финансового состояния организации в условиях рыночных отношений и, как следствие, имеет место следующая система критериев:

- прибыльность хозяйственной деятельности;
- эффективность управления;
- деловая активность;
- ликвидность;
- рыночная устойчивость.

В работе Х.А. Фасхиева, Е.В. Попова [129] система критериев принимает следующий вид:

- экономический потенциал организации;
- уровень управления;
- производственный и сбытовой потенциал;
- научно-исследовательский потенциал;
- финансовое положение;
- состояние и квалификация трудовых ресурсов.

В исследовании Ю.Я. Еленевой [54] рассматривается подход на основе показателя рыночной стоимости организации, являющегося комплексной оценкой деятельности организации, и адекватно отражающей качество управления и финансовое состояние. На основе подхода предложены ключевые характеристики состояния организации:

- платежеспособность;
- прибыльность;
- стратегичность управления;
- адаптивность системы управления;
- финансовая и управленческая прозрачность;
- управляемость бизнеса;
- инвестиционная привлекательность.

В своих исследованиях Е.А. Неживенко [96] рассматривает систему критериев в аспекте оценки конкурентоспособности машиностроительного предприятия, выделяя следующие основные критерии:

- удовлетворенность потребителя товарами (услугами) предприятия в динамике;
- эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- положительность образа (благоприятность имиджа) предприятия.

### 1.3.1. Критерии и показатели оценки качества позиционирования организации

Критерии качества позиционирования	Показатели качества позиционирования	Роль показателя в оценке
1. Эффективность производственной деятельности организации	1.1. Издержки производства на единицу продукции	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции
	1.2. Фондоотдача	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов
	1.3. Рентабельность товара	Характеризует степень прибыльности производства товара
	1.4. Производительность труда	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы
2. Финансовое положение организации	2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость организации от заемных источников
	2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность организации выполнять свои финансовые обязательства и измеряет вероятность банкротства

*Продолжение табл. 1.3.1*

Критерии качества позиционирования	Показатели качества позиционирования	Роль показателя в оценке
2. Финансовое положение организации	2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств
	2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара	3.1. Коэффициент рентабельности продаж	Характеризует степень прибыльности работы организации на рынке, правильность установления цены товара
	3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса
	3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность организации, эффективность работы службы сбыта
	3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта

На основе рассмотренных подходов нами был сформирован комплекс критериев и показателей (табл. 1.3.1), представленный тремя группами.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость организации от внешних источников финансирования, способность организации расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития организации в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

Оценка качества позиционирования организации на основе полученного комплекса показателей охватывает все наиболее важные этапы оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения организации на рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод для оперативного контроля.

## Г л а в а 2

### ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

---

---

#### 2.1. СИСТЕМА ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ

Как было показано в первой главе, вопросы повышения эффективности взаимодействия субъектов рынка должны рассматриваться в качестве первоочередных. Причем, с каждым днем предъявляются все более высокие требования к коммуникативной политике и системе бизнес-коммуникаций.

Основой любого взаимодействия рыночных субъектов является *процесс обмена информацией*. Таким образом, для удержания заданного уровня конкурентоспособности в условиях высокой динамики деловой среды промышленному предприятию необходимо оперативно и гибко реагировать на изменения окружающей среды, что возможно при наличии эффективной интегрированной коммуникативной системы.

Проведенный во второй главе анализ роли и места различных организаций в рыночных условиях, позволил сформулировать характерные признаки их взаимодействия на региональном рынке с позиции системного подхода:

- определенную цель, свойственную подавляющему числу экономических систем в рыночных условиях, – получение прибыли [97];
- множество элементов, связанных между собой единым интересом – получение информации о том, что и при каких обстоятельствах хотят делать другие хозяйствующие субъекты [47];
- определенные границы функционирования системы, связанные с привязанностью к региональному рынку [22];
- определенными законами поведения, которыми руководствуются хозяйствующие субъекты, – нормативно-правовые, морально-этические [47];
- четко сформулированные функции, которые выражают сущность системы информационного взаимодействия [47].

В общем понимании, система есть множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство [122]. В самом широком смысле под системой понимают замкнутое объективное единство связанных друг с другом компонент, упорядоченных по определенным законам [53].

Согласно представленным выше определениям, система информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов на региональном рынке должна предусматривать:

- определение цели и ограничений функционирования системы;
- идентификацию элементов системы и определение связей (отношений) между ними, что равносильно определению структуры системы;
- определение текущего состояния и взаимодействие системы с окружающим миром;
- определение законов поведения системы;
- определение функциональных связей элементов системы.

Чаще всего исследователи определяют понятие система как организованное сложное целое, включающее в себя совокупность связанных компонентов, которые взятые вместе ведут себя по определенным правилам. Свойства системы зависят от свойств составляющих ее компонентов, но не совпадают с ними, а зачастую и коренным образом отличаются. Компоненты системы могут, в свою очередь, являться системами. В системах действует принцип – каждый зависит от всех, и все зависит от одного.

Особое отличительное свойство системы заключается в том, что поведение системы можно понять и предсказать. Познание и понимание системы – это процесс создания абстрактной модели системы в сознании человека. Модель считается верной, если, будучи многократно воспроизведена, она повторяет поведение реальной системы с достаточной точностью и позволяет предвидеть ее поведение в будущем при различных комбинациях и внешних воздействий на составляющие ее компоненты.

Последовательно выделяя и комбинируя компоненты в системе, можно выделить группы или отдельные части, в свою очередь, имеющие свойства систем, которые называют подсистемами.

В природе нет изолированных систем, которые существуют сами по себе без воздействия на них из внешних по отношению к ним систем. Любая система существует внутри поглощающей ее более крупной системы, т.е. сама является подсистемой, а изъятие какого-либо компонента системы или отклонение его поведения от системных правил зачастую приводит к разрушению самой системы целиком.

Система, которая не может дробиться без утраты своих системных свойств, является элементарной или базовой. Такая система представляет наибольший интерес для исследования, поскольку исключает из него посторонние объекты и фоновые эффекты, затрудняющие понимание свойств изучаемой системы и приводящие к ложным результатам.

В сороковых годах двадцатого века по инициативе известного австрийского биолога Л. Бергаланфи началось регулярное исследование методологических основ системного подхода. Философские и психологические аспекты развития систем исследовались в работах А. Мелтона и Р. Ганга, Д. Эллиса, Ф. Людвиг и др.

Джонсон Р., Каст Ф. и Розенцвейг Д. в своей книге "Системы и руководство" [49] увязывали системы, руководство и связь в единое целое, перенося эти принципы на системы с участием человека.

Методы исследования систем рассматривались в работе Дж. Мак-Грата, П. Нордли и У. Вауна. Среди отечественных исследователей известны имена И.В. Блауберга, Д.М. Гвишиани, С.А. Валуева, Д.П. Горского, В.Г. Шорина, К.В. Сударова, Ю.В. Яковца и др.

Из всего многообразия классификации систем особый интерес в контексте исследования представляют материальные и абстрактные. Если материальные системы существуют вне сознания человека, то абстрактные системы существуют изначально только в его сознании. Модели, создаваемые интеллектом, используются для создания новых систем более совершенных и глубоких по уровню проникновения в ранее неизвестные свойства материальных систем.

Материальные системы подразделяются на системы неорганической природы и органические, т.е. "живые" системы. Характеризуя живые системы К. Маркс в своих исследованиях отмечал, что "органическая система как совокупное целое имеет свои предпосылки, и ее развитие в направлении целостности состоит именно в том, чтобы подчинить себе все элементы общества или создать из него еще недостающие органы" [86].

Экономические и социальные системы относятся к интеллектуальным живым системам, поскольку правила поведения и модели этих систем создаются в процессе функционирования и развития человеческого общества [97]. Характерно, что эти системы являются открытыми системами с *обратной связью*, так как способны к взаимодействию с происходящим вне них событиями, явлениями, вещами и другими внешними по отношению к ним системам.

Особенностями живых систем являются их свойства самосовершенствования и саморазвития, связанные со структурой взаимодействия внутренних элементов и внешних факторов.

Любая система не может существовать вне времени, в противном случае, она не будет существовать со всем и превратится в отдельный дискретный статический объект, не имеющий свойств системы. Время в системе зависит от пространственных размеров системы, поглощающей данную систему, что также связано с конечной скоростью распространения взаимодействия элементов системы друг с другом.

Поскольку любая система является подсистемой другой, то это свойство системы объективно ставит вопрос о воспроизводстве системы, так как в противном случае она прекратит свое существование во времени.

Следующее важное свойство присущее только живым системам – это *конкурентность*. Конкурентность – это отношения состязательности, противодействия между живыми системами, или борьба за существование. Конкурентность – одна из ключевых идей в существовании и развитии органических систем, а ее наличие является условием их саморазвития и самосовершенствования [97].

Вопросы классификации конкуренции по различным признакам освещены в исследованиях Э. Долана, К.Д. Кэмпбела, Р.Дж. Кэмпбела [51], Р. Пиндайка, Д. Рубинфельда [107], П. Самуэльсона, В. Нордхауса [118], Д. Хаймана [132]. К числу наиболее распространенной можно отнести следующую классификацию:

1. Чистая конкуренция. Организация действует в условиях чистой конкуренции, если соблюдаются следующие требования:

- наличие большого числа фирм в отрасли производства или сфере услуг;
- однородность выпускаемого продукта;
- независимость в процессе принятия отраслевых решений;
- свобода входа и выхода на товарный рынок.

2. Чистая монополия. Организация считается чистым монополистом, если она является единственным производителем продукта, не имеющего заменителей, и если ей не угрожает непосредственная опасность конкуренции. Монополистическая конкуренция с дифференциацией продукта в отличие от чистой конкуренции

предполагает отсутствие одного из условий, а именно, однородности продукта. Продукты конкурирующих предприятий могут отличаться качеством, упаковкой, организацией производства или реализации товара.

3. Монопсония – монополия покупателя.

4. Дискриминационная монополия предполагает монополию продавца, реализующего товары различным покупателям по различным ценам.

5. Двухсторонняя монополия предполагает монополию продавца и монополию покупателя.

6. Олигополия – небольшое число организаций производителей на отраслевом рынке продукции.

7. Дуополия – отрасль состоит из двух организаций – монополистов (частный случай олигополии).

В отсутствие конкуренции или при недостаточной конкуренции живые системы утратили бы свои свойства и со временем прекратили бы существование.

Говоря о системе информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов, нельзя воспринимать ее как некую изолированную систему, которая может существовать сама по себе без воздействия на нее из внешних по отношению к ней систем. В данном случае система информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов существует внутри поглощающей ее более крупной системы, а именно, рыночной системы, т.е. сама является подсистемой.

Для анализа механизма взаимодействия хозяйствующих субъектов на региональном рынке, необходимо предварительно рассмотреть роль и место каждого из участников рынка в процессе создания и распространения информации (рис. 2.1.1), т.е. в коммуникационном процессе, а также классифицировать участников рынка по выполняемой в процессе коммуникаций функции.

В контексте выполняемого исследования участники системы информационного взаимодействия классифицируются с позиции промышленного предприятия, функционирующего в условиях высокой динамики деловой среды, на поставщиков, посредников, конкурентов, партнеров, клиентов (рис. 2.1.1).

*Поставщики* – это хозяйствующие единицы, обеспечивающие компанию, ее партнеров и конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг. Причем, эффективность снабжения напрямую зависит от владения достоверной, оперативной информацией о существующих поставщиках, их возможностях и потенциале.

Предъявляемые требования к поставщикам могут меняться в зависимости от общей экономической ситуации, конъюнктуры рынка. Так, на этапе экономического подъема требования к поставщикам могут ужесточиться, и, наоборот, смягчаться в период спада или ограниченности ресурсов. Немаловажным является тот факт, что поставщики могут взаимодействовать с конкурирующими организациями, и, как следствие, выработка требований к ним должна осуществляться с учетом позиции конкурентов.

*Конкуренты* – субъекты рынка, оказывающие влияние на стратегию фирмы в отношении поставщиков, посредников и клиентов. Для обеспечения лидирующего положения организации на рынке, важной стратегической задачей становится опережение конкурентов в разработке новых технологий, снижении уровня издержек производства, нововведений в области распределения и сбыта.

Товарные биржи, биржи труда, финансово-кредитные учреждения, оптовые и мелкооптовые торговцы рассматриваются нами как *посредники*. Вместе с тем, нельзя не видеть, что и они могут поставлять товары или оказывать услуги. Организация может воспользоваться услугами посредника для обеспечения недостающими ресурсами, с другой стороны, посредники способны оказать помощь организации в продвижении и сбыте ее продукции.

В качестве *партнера* может выступать ассоциация или иное организационное объединение, призванное действовать сообща в вопросах транспортировки, складирования, маркетинга, рекламы, страхования, охраны и пр., что, в свою очередь, приводит к взаимовыгодному снижению затрат.

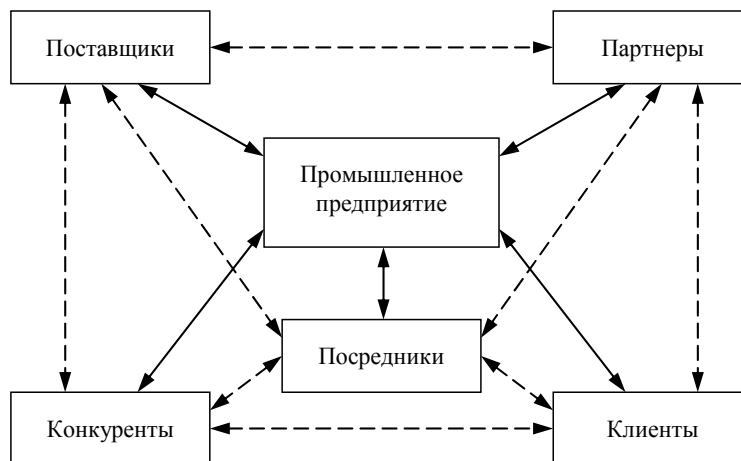


Рис. 2.1.1. Модель информационного взаимодействия субъектов рынка в условиях конкурентной среды

Динамическое развитие в области телекоммуникаций, информационных технологий и электроники привело к появлению совершенно новых, более эффективных средств передачи и обработки информации, и, соответственно, вывело на качественно новый уровень процессы коммуникаций хозяйствующих субъектов.

С современной точки зрения, коммуникация рассматривается как информационное взаимодействие, осуществляемое между техническими объектами, информационными устройствами, организациями, предприятиями, учреждениями, людьми. Процесс коммуникации получил свое отражение в работах Дж. Барнетта, С. Мориарти [23], И.В. Крылова [75], Дж. Лэйхиффа [81], Г.Г. Почепцова [111], П. Смита, К. Бэрри, А. Пулфорда [121].

С социальной точки зрения, *коммуникация* представляет собой специальную область человеческой деятельности, которая возникла и развивается обществом в целях упорядочения взаимного обмена информацией, служащей для взаимопонимания и согласованного действия в различных областях практической жизни и науки.

С маркетинговой точки зрения, *коммуникация* – это процесс, который направлен на убеждение потребителя. Касаясь отношения между понятиями коммуникации, убеждения и аргументации, многие западные ученые считают убеждение и аргументацию необходимыми составляющими единого коммуникативного процесса.

По мнению А. Зиммерманна [14], каждый процесс коммуникаций представляют собой совокупность различных форм: личная, безличная, двухсторонняя, односторонняя, физическая, вербальная. Целью коммуникации является влияние на позицию, мнение и действия коммуниканта в том направлении, которое желает коммуникатор.

Несмотря на то, что большинство коммуникационных моделей появились на рубеже XIX – XX вв., первая модель коммуникации была разработана Аристотелем, выделившим "говорящего", само сообщение и адресата, которому оно предназначено. Аристотелевское понимание процесса коммуникации, по существу, положено в основу всех современных коммуникационных моделей, которые в наиболее общем виде выделяют коммуникатора, аудиторию, средства коммуникации, содержание коммуникации, эффект сообщения и обратную связь. На рис. 2.1.2 представлены основные элементы такого коммуникационного процесса.

В зависимости от способа получения адресатом информации различают два основных типа коммуникативных систем [26]: оригинальная, одноступенчатая, производная, многоступенчатая.

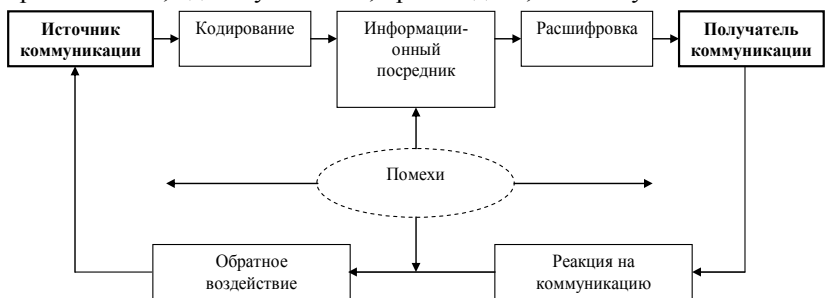


Рис. 2.1.2. Общая схема процесса коммуникации [117]

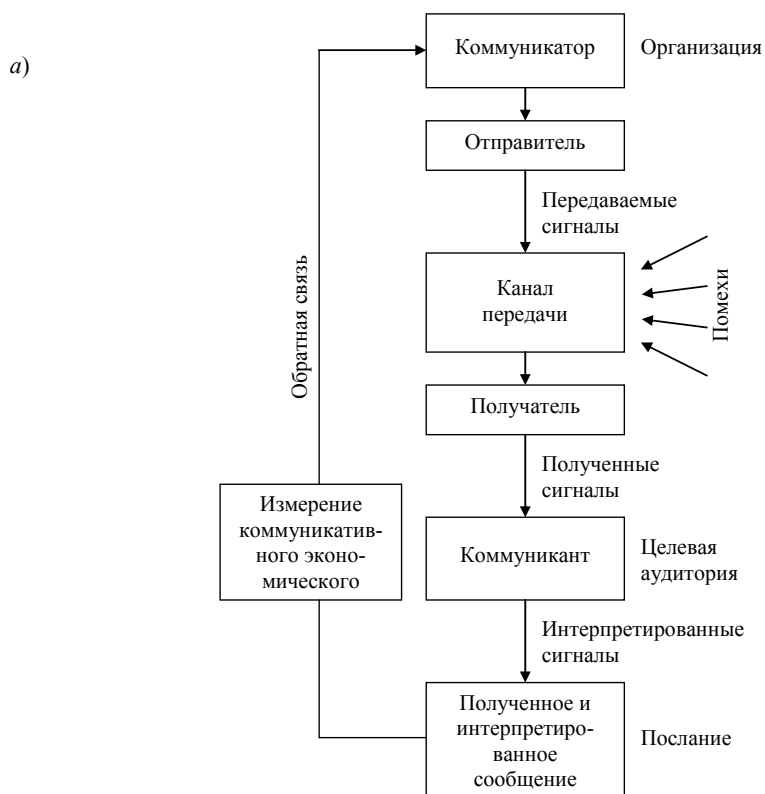


Рис. 2.1.3. Коммуникативная система:  
а – одноступенчатая; б – многоступенчатая

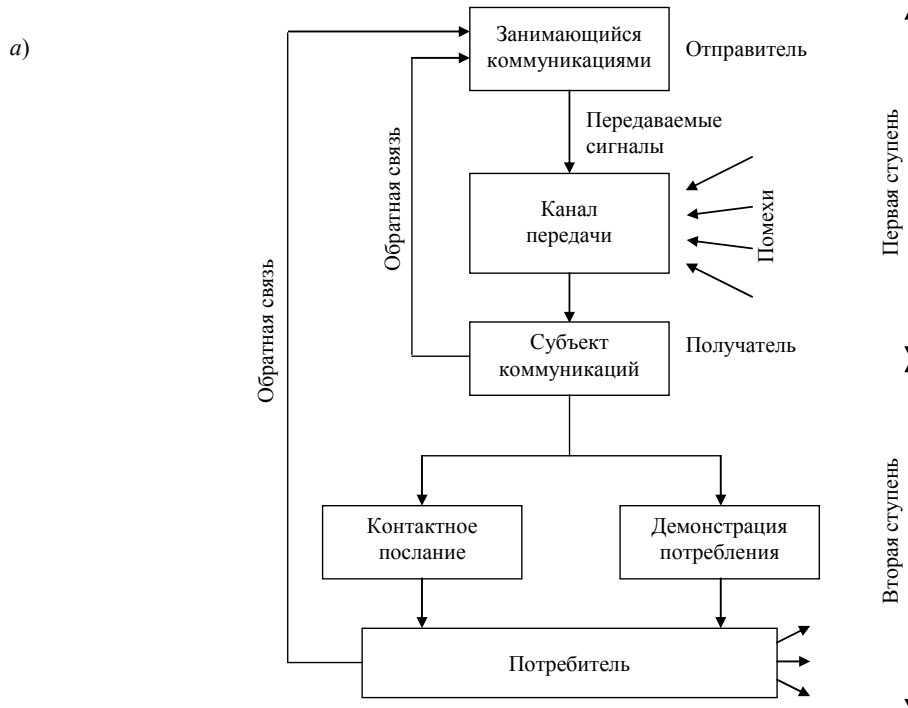


Рис. 2.1.3. Продолжение

При организации одноступенчатой коммуникативной системы между источником и получателем возникает непосредственная связь (рис. 2.1.3, а). На коммуниканта оказывают воздействие стимулы, исходящие от коммуникатора, содержащие информацию, облеченные в символическую форму и переданные по определенным каналам. Затем происходят процессы принятия и обработки полученной информации, которые являются психологическими и предельно индивидуальны для каждого коммуниканта [2]. Психологическая обработка информации охватывает такие процессы, как восприятие, наблюдение, мышление и т.д.

Многоступенчатая коммуникация характеризуется отсутствием непосредственной связи между отправителем и получателем коммуникаций (рис. 2.1.3, б). Коммуникант получает информацию от коммуникатора не напрямую, а производно и в случае необходимости в модифицированной форме. К промежуточным элементам относятся так называемые индукторы, ответственные за интерпретацию соответствующих коммуникативных импульсов со стороны потребителя как адресата коммуникаций. Эти лица становятся активными распространителями коммуникативных посланий и могут способствовать существенной модификации в интерпретации коммуникативного послания у целевых получателей коммуникаций.

Кибернетическая модель коммуникаций (рис. 2.1.4) подразумевает обмен информацией между динамическими системами. Условием для такого обмена является общий запас знаков, которые получатель может расшифровать и найти в них какой-то смысл. Если речь идет о коммуникациях между людьми, то используются как акустические, так и оптические сигналы. Кибернетика отделяет источники информации, которые называются отправителями, от средств, которые служат для передачи информации или коммуникаций, и получателей, которые принимают и накапливают информацию.

Выживание предприятия в коммуникативной конкурентной борьбе приобрело особую актуальность благодаря количественным и качественным изменениям коммуникативных условий. Динамика развития рынка, которая благодаря увеличению количества всевозможных каналов коммуникаций привела к автоматизации информационных процессов, отложила отпечаток на организацию предпринимательской деятельности.

Поскольку у производителей объективно существует потребность в экономической информации, возникает особая форма бизнеса – информационный бизнес, предоставляющий специфический продукт – экономическую информацию. Основными потребителями экономической информации являются субъекты других сфер бизнеса, следовательно, сама информация превращается в уникальный фактор производства, позволяющий фирмам принимать оптимальные решения. Основным способом избежать ошибочного решения состоит в том, чтобы получить больше информации прежде, чем начать действовать. Однако информация является ресурсом, приобретение которого связано с затратами. В результате может оказаться дешевле допустить некоторые ошибки, чем приобрести информацию, которая позволит их предотвратить [47].

Субъектами информационного бизнеса становятся как обычные посредники, такие как брокеры, дилеры и т.д., так и специализированные – маркетинговые, аудиторские, информационно-аналитические центры и т.д.

В отличие от производственных затрат, определяющихся объемом и технологией производства, транзакционные затраты возникают в процессе налаживания отношений между рыночными субъектами.

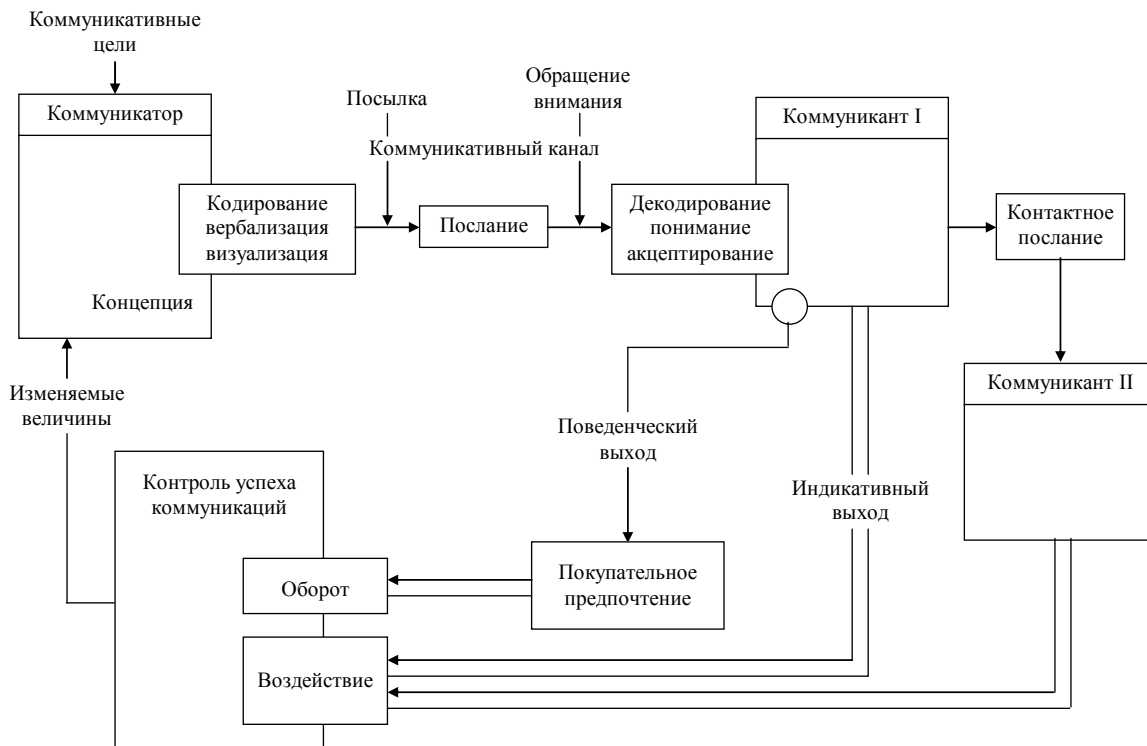


Рис. 2.1.4. Кибернетическая модель коммуникаций [8]

По мнению Н.В. Войтоловского [37], Э. Долана, Д. Линдсея [52], В.В. Окрепилова [104] транзакционные затраты можно классифицировать следующим образом:

- затраты поиска информации;
- затраты, связанные с ведением переговоров и заключением контракта;
- затраты по контролю за соблюдением условий переговоров;
- затраты по юридической защите контракта.

Однако проведенное исследование [47] показало, что в целом приходится констатировать, что информационное обеспечение бизнеса, призванное удовлетворять растущие информационные потребности, предоставляя возможность принимать оптимальные решения и соответственно получать лучшие результаты деятельности, не отвечает в полном объеме требованиям современной рыночной экономики, информационного общества. Это проявляется в отсутствии соответствующей степени:

- открытости и доступности информации;
- ее достоверности;
- своевременности поступления;
- уровня удовлетворения потребностей пользователей и др. [47].

Козье Д. [68] вводит понятие электронной коммерции как процесса осуществления деловых операций, связанных как операциями для извлечения прибыли, так и поддержкой извлечения прибыли. В своих исследованиях автор делает вывод о том, что электронная коммерция основана на структуре традиционной коммерции.

В настоящее время глобализация экономики, научно-технический прогресс в средствах связи, бурное развитие международных отношений создали все предпосылки к организации единого информационного пространства не только на уровне отдельных стран, но и в мировом масштабе. Обмен информацией охватывает все сферы жизнедеятельности общества. В современных условиях информацию рассматривают как:

- важнейший фактор развития рыночной экономики;
- средство формирования информационной инфраструктуры государств;
- продукт взаимного обмена между государствами, предприятиями, физическими лицами.

При использовании технологий электронной коммерции появляются следующие возможности:

- продажа через Интернет товаров различных категорий;
- прием заказа через Интернет с последующей его обработкой по стандартной схеме: оформление заказа – проведение финансовых документов – поставка товара;
- проведение платежей в режиме реального времени;
- оформление заказов по каталогам (заказы хранятся в единой базе данных);
- связь Интернет представительств с внутренней системой делопроизводства;
- поддержка как локального, так и удаленного административного сетевого ресурса;
- самоорганизация пользователей.

Организация взаимодействия на рынке электронной коммерции предполагает использование таких моделей представления информации, ее передачи, организации информационных потоков, которые позволяют оп-



тимизировать процесс осуществления различных экономических процессов. То есть одним из условий эффективного функционирования и развития электронного бизнеса является определение и реализация требований к среде информационного взаимодействия всех участников. Глобальная компьютерная сеть Интернет охватывает весь мир и имеет на сегодняшний день большое число абонентов практически во всех странах мира.

В начальный момент своего становления и развития сеть использовалась исключительно в качестве информационной среды передачи данных и сообщений. В настоящий момент решаются более сложные задачи распределенного доступа к ресурсам, созданы оболочки, поддерживающие функции сетевого поиска и доступа к распределенным информационным ресурсам, электронным архивам.

Основной фактор роста числа пользователей глобальной компьютерной сети Интернет – быстрота, низкая стоимость связи, удобство организации совместных работ, уникальная база данных и т.д. При относительно низкой стоимости услуг пользователи могут получить доступ к коммерческим и некоммерческим информационным службам многих стран мира. В архивах свободного доступа можно найти информацию практически по всем сферам человеческой деятельности, начиная с новых научных открытий до прогноза погоды.

Кроме того, Интернет предоставляет уникальные возможности дешевой, надежной и конфиденциальной глобальной связи по всему миру. Это оказывается очень удобным для фирм, имеющих свои филиалы по всему миру, транснациональных корпораций и структур управления. Так, электронная почта – самая распространенная услуга сети. Письмо по электронной почте обходится значительно дешевле отправки обычного письма. Кроме того, сообщение, посланное по электронной почте, дойдет до адресата за несколько часов, в то время как обычное письмо может добираться до адресата несколько дней, а то и недель.

Таким образом, с постепенным совершенствованием информационно-коммуникационных технологий предприятия приобретают возможность переноса ряда классических функций менеджмента на новую технологическую основу с меньшими издержками и большей гибкостью, вследствие резкого падения стоимости процессов обработки и передачи информации.

## **2.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Как было отмечено выше, под позиционированием промышленного предприятия понимается деятельность, направленная на определение его роли и места в конкурентной среде, посредством достижения и удержания конкурентных преимуществ в условиях высокой динамики деловой среды.

Ключевым элементом в процессе позиционирования промышленного предприятия является выбор стратегии позиционирования. Стратегия позиционирования, по мнению С.В. Кузнецова [76], заключается в определении наиболее целесообразной рыночной ниши в рамках объективной макроэкономической ситуации, а стратегическое позиционирование промышленного предприятия предполагает не только правильный выбор ниши, но и выбор направления дальнейшего развития на основе разработки стратегического плана в сочетании со стратегическими решениями по управлению.

В качестве основных классов стратегий в исследовании определены следующие типы:

- стратегия низких издержек, базирующаяся на гибкой ценовой политике и осуществляемая посредством вытеснения конкурентов с рынка;
- стратегия дифференциации, базирующаяся на инновационных процессах и требующая значительных инвестиций;
- стратегия диверсификации;
- стратегия ликвидации бизнеса.

Анализ исследований И. Ансофа [20] позволил выделить четыре типа стратегий позиционирования:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности промышленного предприятия в текущий момент и в перспективе.
2. Правила, по которым складываются отношения промышленного предприятия с ее внешней средой, определяющие, – рыночная стратегия.
3. Правила, устанавливающие отношения и процедуры внутри промышленного предприятия, – организационная концепция.
4. Правила, по которым промышленное предприятие ведет свою повседневную деятельность, – основные оперативные приемы:
  - анализ рынка с позиций специфики организации, формирования и функционирования;
  - анализ целевой аудитории с позиций специфики формирования и изучения системы потребительских предпочтений;
  - выявление альтернатив маркетинговой стратегии;
  - выбор оптимального варианта;
  - проектирование процесса реализации стратегии;
  - анализ и корректировка стратегии.

Свою позицию промышленное предприятие формирует в условиях определенного состава, структуры и состояния внешней среды, определяющих систему возможностей предприятия по удовлетворению рыночных потребностей. Внешняя среда предоставляет ресурсы, которыми может располагать предприятие для реализа-

ции своей миссии. Ресурсы, в свою очередь, влияют на структуру производства, его ассортимент, кадровый состав, а также долгосрочные намерения предприятия по совершенствованию бизнеса в условиях, диктуемых рынком.

Градov А.П., рассматривая закономерности существования и функционирования социально-экономических систем: целостность, интегрированность, коммуникативность, иерархичность и другие, выделил их особенности, опосредующие специфику позиционирования предприятия в условиях конкурентной среды. К их числу отнесены:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкурентных условиях, наличие предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к формированию целей внутри системы.

Каждый рынок имеет свои уникальные особенности, однако, по мнению М. Портера [110], конкуренцию можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- 1) соперничество среди конкурирующих продавцов;
- 2) конкуренция среди товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;
- 3) угрозы появления новых конкурентов;
- 4) экономические возможности и торговые способности поставщиков;
- 5) экономические возможности и торговые способности покупателей.

Пять сил конкуренции определяют условия, в которых функционирует каждый конкурентный рынок и составляющие его экономические единицы. Состояние каждой силы и их совместное воздействие определяют возможности предприятия в конкурентной борьбе и его потенциал. С другой стороны, значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее экономическими и другими характеристиками.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что экономическая стратегия предприятия должна вырабатывать правила и приемы:

- исследования условий конкурентного преимущества, формируемых детерминантами национального "ромба" внутри страны и за ее пределами, и выявления предпочтительной миссии предприятия;
- исследования рынков потенциальных товаров и услуг, отвечающих миссии предприятия, и выбора таких стратегических зон хозяйствования, которые способны в длительной перспективе обеспечить внешнюю гибкость предприятия, т.е. возможность переориентации предприятия на функционирование в наиболее благоприятных с экономической, политической, правовой, социально-культурной, научно-технической и экологической точек зрения зонах;
- формирования товарного ассортимента предприятия, в наибольшей степени удовлетворяющего актуальные индивидуальные и производственные потребности потенциальных покупателей внутри страны и за ее пределами, и обеспечивающего на этой основе систематическое получение экономической прибыли;
- распределения имеющихся в распоряжении предприятия и привлекаемых ею дополнительных ресурсов между различными направлениями деятельности, обеспечивающего максимальную продуктивность (рентабельность) использования этих ресурсов;
- формирования эффективной ценовой политики, обеспечивающей в долговременной перспективе устойчивое положение предприятия в традиционных и вновь осваиваемых сегментах рынка;
- раннего обнаружения кризисных тенденций как в рамках национальной экономики и ее отраслей, так и внутри предприятия и предотвращения несостоятельности.

Как показывает практика, организация, в которой не обоснована стратегия развития, не определены перспективы и приоритетные сферы менеджмента, в конечном итоге обречена на неудачу. Согласно А. Штерну, каждая живая система обладает двумя главными движущимися силами. Одна из них – это желание выжить, другая – желание совершенствоваться. Между двумя этими движущимися силами, сохранением и развитием, всегда имеется некоторая антитеза. Данное наблюдение характерно как для индивида, так и для организации в целом. Удачу на индивидуальном уровне можно определить как возможность развития имеющегося потенциала в безопасном окружении. Здесь важны три момента.

*Во-первых*, каждый должен быть уверен, что он имеет необходимую базу для выживания.

*Во-вторых*, каждый должен точно знать свой собственный потенциал.

Часто индивид неправильно оценивает себя, и его силы могут находиться в совершенно другой области в отличие от той картины, в которой он себя представляет. Процесс идентификации собственного потенциала происходит на протяжении всей жизни, поэтому постоянно меняются и собственные выводы.

*В-третьих*, необходимое для определения собственного потенциала состоит в устранении барьеров и границ, в которых дальнейшее развитие является возможным и стимулирующим.

По мнению Х. Виссема успех в бизнесе сводится к обнаружению точного места в области разработки потенциала, его сохранения и развития. Для предприятия предпосылкой успеха является способность правильно определить свой собственный потенциал (сильные и слабые стороны).

С этих позиций в работе выделены факторы, опосредующие структуру стратегического потенциала промышленного предприятия как систему возможностей, предоставляемую базовыми ресурсами предприятия, в частности:

- объем и качество имеющихся ресурсов;
- профессиональная компетентность специалистов;
- организационная стабильность;
- наличие механизма воспроизводства интеллектуального капитала организации;
- инновационная активность;
- инвестиционная привлекательность.

На основе закономерностей функционирования социально-экономических систем выделены особенности, опосредующие специфику позиционирования предприятий:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкурентных условиях, наличие предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к формированию целей внутри системы.

При разработке стратегии позиционирования промышленного предприятия необходимо выделить направления, объект, задачи и ожидаемый результат анализа конкурентной позиции.

В качестве основных направлений анализа в исследовании определены: изучение перспектив развития предприятия; изучение позиции фирмы в конкурентной борьбе; выбор стратегии предприятия; изучение направлений диверсификации деятельности. В табл. 2.2.1 представлена технология разработки стратегии позиционирования промышленного предприятия.

С этих позиций особую актуальность приобретает деятельность промышленного предприятия, направленная на:

- 1) оценку динамики деловой среды промышленного предприятия;
- 2) исследование условий конкурентного преимущества, а также определенных роли и места предприятия в конкурентной среде, на основе следующих этапов:
  - уточнения целевого сегмента;
  - выявления основных конкурентов в рамках выбранного целевого сегмента;
  - изучения конкурентных преимуществ основных конкурентов сегмента;
  - определения позиций конкурирующих продуктов (услуг) выделенных конкурентов по важнейшим характеристикам.

### 2.2.1. Технология разработки стратегии позиционирования промышленного предприятия

Этап	Направления анализа	Объект анализа	Задачи анализа	Ожидаемый результат
1	Изучение перспектив развития предприятия	Тенденции формирования конкурентной среды	Выявление факторов, влияющих на развитие соответствующих тенденций	Определение перспективных направлений развития предприятия
2	Изучение позиций предприятия в конкурентной борьбе	Уровень конкурентоспособности продукции предприятия	Выявление возможностей предприятия в повышении конкурентоспособности продукции	Оптимизация стратегии деятельности предприятия
3	Выбор стратегии предприятия	Виды деятельности предприятия	Определение приоритетов по конкретным видам деятельности	Определение перспективных видов деятельности с позиций эффективности и обеспеченности ресурсами
4	Изучение	Перспектив-	Поиск новых	Стратегия пози-

направлений диверсификации видов деятельности	ные виды деятельности	эффективных видов деятельности	ционирования предприятия
---	-----------------------	--------------------------------	--------------------------

- 3) выделение ключевых факторов успеха;
- 4) формирование базовых инструментов стратегического развития организации: миссии, видения, философии, стратегического развития промышленного предприятия;
- 5) формулирование системы базовых принципов позиционирования организации, с позиции:
  - экономической и организационной целесообразности;
  - распределения полномочий и ответственности в вопросах управления качеством позиционирования промышленного предприятия;
  - усиления инновационной активности и направленности деятельности предприятий;
  - комплексной системы мотивации бизнеса;
  - консолидации базовых субпроцессов управления качеством позиционирования промышленного предприятия в рамках бизнес-системы предприятия;
- 6) применение базовых процессов управления качеством позиционирования промышленного предприятия:
  - ориентация на целевой сегмент;
  - формирование имиджа предприятия;
  - построение комплексной системы маркетинговых коммуникаций;
- 7) формирование системы критериев оценки качества позиционирования промышленного предприятия;
- 8) оценку качества позиционирования промышленного предприятия.

### 2.3. ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

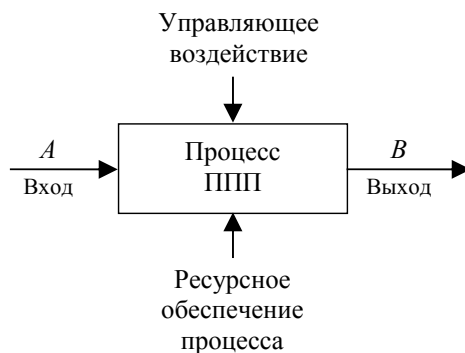
Приведенные выше теоретические положения разработки стратегии развития фирмы в условиях конкурентной среды, принципы формирования комплекса маркетинга на основе ключевых факторов успеха в бизнесе, определяющие разработку концепции маркетинговых исследований с целью выявления приоритетных сфер бизнеса, позволили нам актуализировать задачу моделирования процесса позиционирования промышленного предприятия в аспекте повышения его конкурентоспособности.

В контексте исследования **качество позиционирования промышленного предприятия** понимается как *уровень соответствия рыночной оценки результатов деятельности предприятия, заявленным в миссии, философии, видении, стратегии развития предприятия; управление качеством позиционирования предприятия рассматривается в контексте обеспечения соответствия потребительной стоимости производимой предприятием продукции, требованиям и запросам рынка с учетом факторов, влияющих на формирование перспективного спроса.*

Таким образом, качество позиционирования предприятия, оцениваемое комплексом показателей, предполагает достижение определенных запланированных значений заданных параметров.

В контексте исследования, управление качеством рассматривается как целенаправленное воздействие на процессы становления, обеспечения, поддержания развития (улучшения) качества по отношению ко всем объектам и процессам предприятия (в цепи их жизненных циклов) со стороны "субъекта управления" и организация обратной связи (контроля, оценки, анализа) в соответствии с целями, нормами, стандартами деятельности.

Для всестороннего целенаправленного и скоординированного использования систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности промышленного предприятия необходимо использовать концепцию Всеобщего управления качеством, предполагающую построения системы управления на основе процессного подхода. Согласно ИСО 9000:2000 любая часть менеджмента качества должна рассматриваться как процесс, т.е. совокупность взаимосвязанных и взаимообуславливающих видов деятельности, направленных на преобразование ресурсов. На рис. 2.3.1 представлена графическая модель процесса управления качеством позиционирования промышленного предприятия.

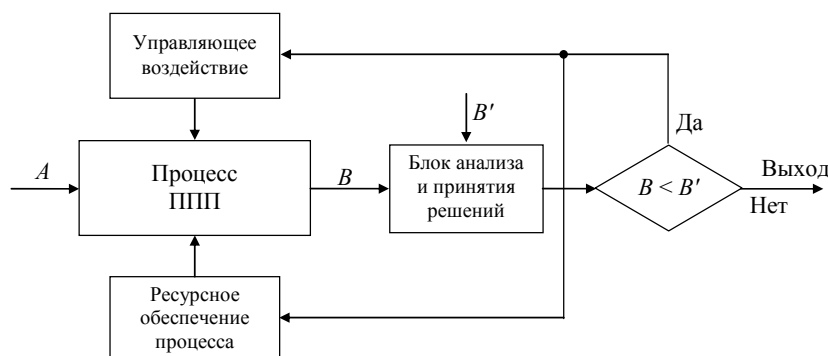


**Рис. 2.3.1. Схема процесса управления качеством позиционирования промышленного предприятия (ППП)**

В данной модели процесса управления качеством позиционирования промышленного предприятия на вход ( $A$ ) поступает информация о состоянии внешней среды организации; выход ( $B$ ) представляет собой обобщенный показатель конкурентоспособности предприятия, с позиции соответствия рыночной оценки результатов деятельности предприятия заданным значениям ( $B'$ ), заявленными в миссии, философии, видении, стратегии развития предприятия; управляющее воздействие – целенаправленное воздействие на процессы становления, обеспечения, поддержания развития (улучшения) качества по отношению ко всем объектам и процессам предприятия.

Следует заметить, что планирование качества позиционирования промышленного предприятия, как составляющая менеджмента качества, не запрещает превышение фактических значений показателей качества ( $B$ ) на выходе процесса относительно заданных ( $B'$ ), предлагая повышение результативности деятельности организации, таким образом обеспечивается сценарный подход в планировании.

Задача управления качеством позиционирования промышленного предприятия предполагает возможность корректировки управляющих воздействий, а в некоторых случаях и ресурсов, в зависимости от запросов рынка. Это требует наличия обратной связи с целью измерений выходных параметров процесса и сравнения их фактических значений  $B$  с заданными  $B'$ , выработку соответствующих управляющих воздействий, призванных обеспечить результативность процесса (рис. 2.3.2).



**Рис. 2.3.2. Схема процесса управления и улучшения качества позиционирования промышленного предприятия**

Поскольку качество позиционирования промышленного предприятия характеризуется системой показателей, оцениваемых в процессе управления, их измерение затруднительно с позиций как сложности задачи и распределенности во времени, так и специфики взаимодействия всех участников процесса. Это потребовало, во-первых, выделения базовых subprocessов в процессе управления качеством, во-вторых, – построения системы обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия, включающей систему ресурсообеспечения и воспроизводство интеллектуального капитала промышленного предприятия, что позволяет измерить необходимые показатели в результате декомпозиции процесса управления качеством позиционирования (рис. 2.3.3).

Это позволит, с одной стороны, обеспечить методическую целесообразность измерения, с другой – перейти от управления subprocessами к их администрированию, что обеспечит ориентацию на качество результатов деятельности.

Таким образом, система обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия рассматривается, с одной стороны, как совокупность взаимосвязанных методов, средств, ресурсов, процессов, процедур, необходимых для создания целостного, организованного, целенаправленного воздействия на процесс позиционирования промышленного предприятия для достижения заданного качества, с другой – как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, необходимых и достаточных для обеспечения качества.

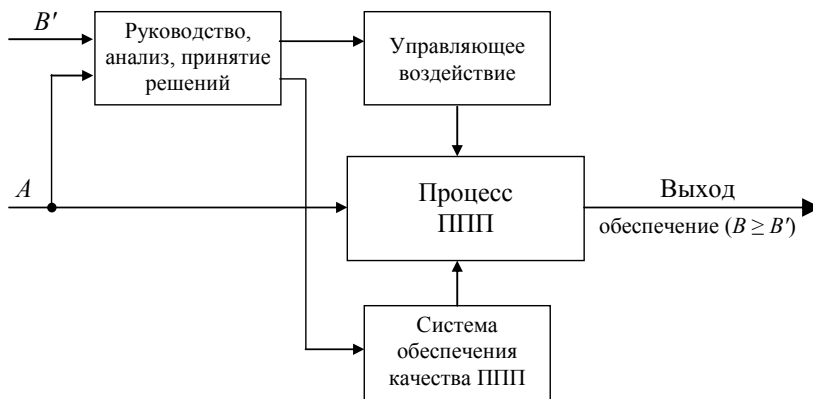


Рис. 2.3.3. Схема процесса обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия



Рис. 2.3.4. Структура управления качеством позиционирования промышленного предприятия

В контексте исследования, базовыми процессами (субпроцессами) управления качеством позиционирования промышленного предприятия являются: ориентация на целевой сегмент; формирование имиджа предприятия; построение комплексной системы маркетинговых коммуникаций (рис. 2.3.4).

С этих позиций, процесс обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия рассматривается как планируемая и систематически осуществляемая деятельность в рамках системы менеджмента качества, обеспечивающая соответствие рыночной оценки результатов деятельности промышленного предприятия, заявленным в миссии, философии, видении, стратегии развития предприятия.

Реализация данного подхода потребовала разработки модели системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия в условиях конкурентной среды (рис. 2.3.5), отражающей связь стратегических

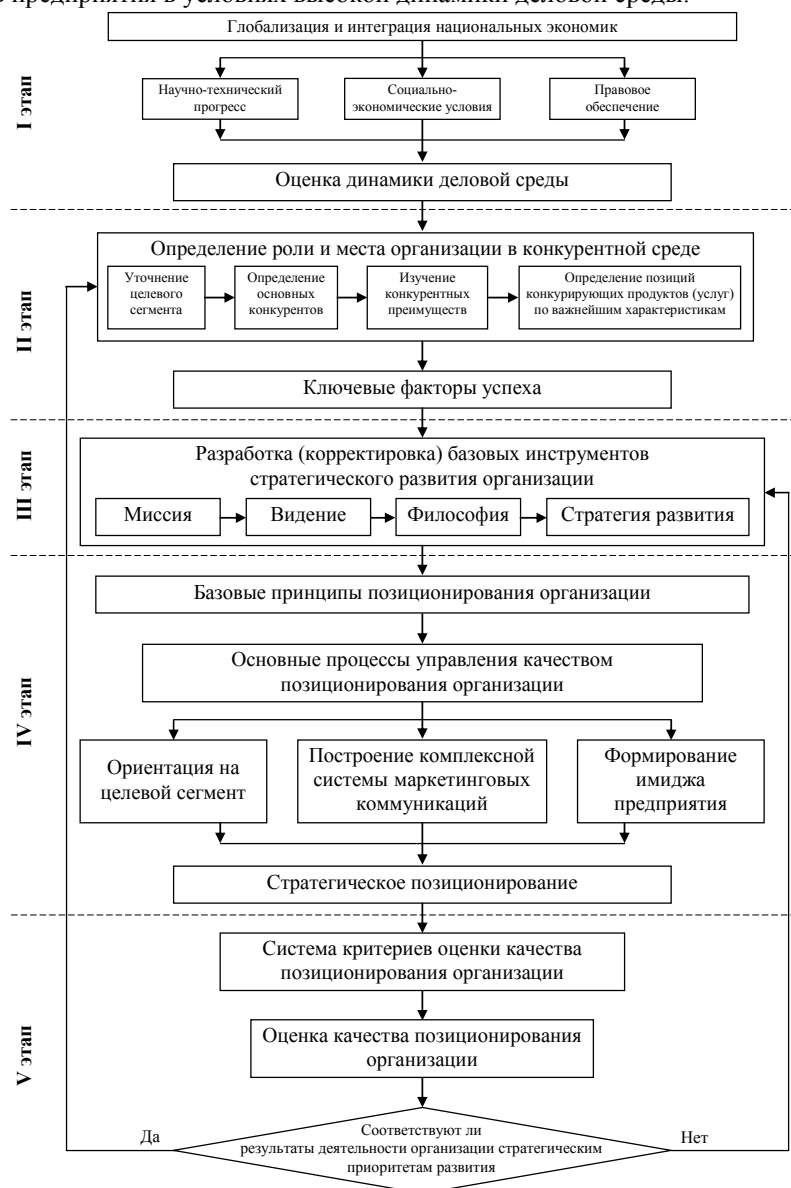
приоритетов развития предприятия с организационным механизмом их реализации как основы приобретения конкурентных преимуществ.

На каждом этапе ставятся и реализуются определенные задачи, полученные результаты выступают исходной базой для следующего этапа.

На этапе оценки динамики деловой среды исследуется влияние процессов глобализации и интеграции национальных экономик через научно-технический прогресс, социально-экономические условия, правовое обеспечение, на динамику деловой среды.

На этапе определения роли и места предприятия в конкурентной среде формируется система координат, в рамках которой будет позиционировать предприятие и осуществлять воздействие на деловую среду. Это позволит, оперативно оценивая реакцию ключевых агентов рынка, рассчитывать на долгосрочный успех. Реализация данного подхода способствует определению системы упреждающих действий для достижения устойчивого развития предприятия, что выступает основой приобретения предприятием уникальных конкурентных преимуществ. На данном этапе определяются ключевые факторы успеха в бизнесе.

На этапе разработки (корректировки) базовых инструментов стратегического развития предприятия посредством определения либо корректировки миссии, философии, видения и стратегии развития предприятия определяется реализуемость ключевых факторов успеха, разрабатываются показатели оценки конкурентоспособности предприятия. Таким образом, формируется система внутренних установок предприятия как основа построения сбалансированной системы показателей. Реализация данного подхода позволит обеспечить адаптивную устойчивость предприятия в условиях высокой динамики деловой среды.



**Рис. 2.3.5. Модель построения системы управления качеством позиционирования организации в условиях конкурентной среды**

На этапе стратегического позиционирования предприятия на основе системы ключевых показателей конкурентоспособности предприятия определяются конкретные задачи, реализуемые посредством базовых процессов управления качеством позиционирования предприятия, в частности:

- ориентация на целевой сегмент;

- формирование имиджа предприятия;
- построение комплексной системы маркетинговых коммуникаций.

На этапе оценки качества позиционирования предприятия, разрабатывается система критериев и осуществляется оценка результатов деятельности предприятия, проводится анализ полученных результатов с позиции их адекватности выделенным стратегическим приоритетам развития.

На данном этапе определяется степень адекватности текущего состояния предприятия спланированному эталонному сценарию развития. Таким образом, делается обоснование организационной и стратегической целесообразности уточнения роли и места промышленного предприятия в конкурентной среде, либо корректировки стратегии развития организации.

Система управления качеством позиционирования промышленного предприятия – это система, определяющими компонентами которой являются организационная структура, процедуры, процессы и ресурсы, по которым оценивается способность системы качества обеспечивать ее надлежащее функционирование. Отсутствие любого из этих компонентов делает систему качества неполноценной. Вместе с тем система качества – не набор, а органическая совокупность компонентов, в которой каждый из них связан с остальными определенными отношениями.

Исходя из этого, при встраивании системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия в систему менеджмента качества промышленного предприятия следует четко определить порядок подготовки, принятия, исполнения, контроля и оценки эффективности решений на всех иерархических уровнях руководства качеством.

## Глава 3

### ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

---

---

#### 3.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Внедрение механизма построения системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия в условиях конкурентной среды, отражающего связь стратегических приоритетов развития предприятия с организационным механизмом их реализации, выступает основой приобретения конкурентных преимуществ предприятия.

Однако, процесс построения системы управления требует дополнительных материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Для эффективного использования этих ресурсов в процессе исследования был разработан механизм, охватывающий все этапы внедрения системы управления качеством позиционирования от разработки основ системы управления этим предприятием до непосредственного внедрения функционирования системы управления качеством.

*На первом этапе* осуществляется подготовка к созданию механизма обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия. Для выполнения подобных работ необходимо сформировать рабочую группу по реорганизации системы управления предприятием и назначить руководителя. В состав рабочей группы должны войти ведущие специалисты отдела маркетинга и соисполнители из следующих подразделений:

- финансовые службы;
- планово-экономический отдел;
- отдел автоматизации управления.

Данная рабочая группа по согласованию с руководством предприятия определяет или переопределяет стратегию предприятия и политику обеспечения качества позиционирования предприятия. Кроме того, рабочая группа осуществляет сбор и обработку информации об эффективности производственной деятельности, финансовой устойчивости, результативности организации сбыта и продвижения продукции.

*На втором этапе* проводится финансово-управленческая диагностика предприятия и оценка рыночной ситуации. В результате комплексного анализа определяется система координат, в рамках которой будет позиционировать предприятие и осуществлять воздействие на деловую среду.

В зависимости от уровня развития предприятия определяется целевая ориентация внедряемого в систему управления механизма, формы его реализации с учетом применения моделей и специфики управления наукоемким предприятием.



После установления формы реализации механизма разрабатывается план проведения работ по внедрению, составляется смета затрат на осуществление этих работ.

*Третий этап* предполагает разработку необходимой документации механизма обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия, встроенного в систему менеджмента предприятия. Эффективное обеспечение качества позиционирования предприятия возможно только на основе закрепленных за исполнителями регламентированных мероприятий по выполнению функций и задач управления. Такая регламентация осуществляется в процессе подготовки стандартов системы качества предприятия в области управления качеством позиционирования и формирования стратегии предприятия, а также при подготовке должностных инструкций сотрудников, имеющих отношение к обеспечению качества позиционирования.

Стандарты определяют:

- цели и задачи обеспечения качества позиционирования предприятия;
- принципы построения и функционирования;
- состав и перечень необходимой информации об объектах управления для обеспечения качества позиционирования;
- порядок сбора, обработки и актуализации информации, необходимой для функционирования механизма;
- полномочия и ответственность подразделений, участвующих в обеспечении качества позиционирования.

*Четвертый этап* предполагает набор мероприятий по внедрению изменений в системе менеджмента предприятия.

Последовательность этапов внедрения механизма обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия представлена в табл. 3.1.1.

### **3.1.1. Этапы внедрения механизма обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия**

Этап внедрения механизма обеспечения качества позиционирования	№	Виды мероприятий обеспечения качества позиционирования
Подготовительный этап	1.1	Формирование рабочей группы по реорганизации системы управления наукоемким предприятием
	1.2	Определение стратегии предприятия и политики по обеспечению его конкурентоспособности
	1.3	Сбор и обработка информации о: – финансовом состоянии; – системе управления наукоемким предприятием; – рыночном положении предприятия; – инновационном потенциале
Проведение диагностики, адаптация системы управления предприятием к требованиям механизма обеспечения качества позиционирования	2.1	Анализ существующей системы управления предприятием, его финансовых показателей, рыночной ситуации
	2.2	Принятие решения о реорганизации системы управления предприятием с учетом требований повышения качества позиционирования
	2.3	Разработка плана проведения работ и составление сметы затрат
	2.4	Адаптация системы управления наукоемким предприятием с учетом требований механизма обеспечения качества позиционирования

*Продолжение табл. 3.1.1*

Этап внедрения механизма обеспечения качества позиционирования	№	Виды мероприятий обеспечения качества позиционирования
Разработка документации системы управления наукоемким предприятием, ориентированном на повышение/поддержание качества позиционирования	3.1	Подготовка стандартов системы качества в области управления качеством позиционирования и стратегией предприятия
	3.2	Подготовка должностных инструкций сотрудников, занятых в процедурах обеспечения качества позиционирования
	3.3	Апробация элементов системы обеспечения КС во взаимодействии с системой управления наукоемким предприятием, ориентированной на повышение/поддержание качества позиционирования
	3.4	Внесение изменений в документацию
	3.5	Подготовка и утверждение приказов и распоряжений о порядке функционирования системы обеспечения качества позиционирования
Внедрение механизма обеспечения КС	4.1	Финансовая, организационно-техническая, методическая подготовка к внедрению механизма обеспечения качества позиционирования

Окончание табл. 3.1.1

Этап внедрения механизма обеспечения качества позиционирования	№	Виды мероприятий обеспечения качества позиционирования
Внедрение механизма обеспечения КС	4.2	Внедрение механизма обеспечения качества позиционирования
	4.3	Проведение мониторинга функционирования механизма обеспечения качества позиционирования
	4.4	Проведение текущих работ по устранению несоответствий при функционировании механизма обеспечения качества позиционирования

Для каждого этапа процесса внедрения механизма обеспечения качества позиционирования должен быть определен исполнитель.

Необходимым звеном для эффективного функционирования системы обеспечения качества позиционирования является, как показано в табл. 3.1.1, пересмотр существующей и разработка модифицированной системы

управления качеством позиционирования промышленного предприятия, ориентированной на повышение и поддержание конкурентоспособности предприятия.

Разработанную в § 2.3 модель построения системы управления качеством позиционирования организации в условиях конкурентной среды обеспечения необходимо встраивать в систему менеджмента предприятия, работающего в рыночных условиях. В связи с этим, как показано выше, необходимо более детально рассмотреть систему управления таким предприятием. Эта система должна быть, с одной стороны, ориентирована на повышение и поддержание конкурентоспособности, с другой, – построена на основе стандартов ИСО серии 9000.

Стандарты ИСО 9000 объединяют требования систем качества ИСО с требованиями системы TQM. Наряду с общими положениями, действующими для организаций в различных отраслях промышленности, существуют особенности сертификации российских промышленных предприятий: современные требования к ИСО предполагают изменения в системе управления предприятием. Результатом этого может быть переход на новый уровень понимания проблем качества, и их влияния на уровень конкурентоспособности предприятий (прежде всего, промышленных).

### 3.2. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Ключевым этапом в процессе управления качеством позиционирования промышленного предприятия, описанном в § 2.3, является *методика оценки качества позиционирования промышленного предприятия*. Основой методики, по нашему мнению, служит оценка *интегрального показателя качества позиционирования*, формируемого на основе *системы параметров*, полученных в § 1.3.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность правления производственным процессом, экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

Таким образом, предлагаемая методика оценки качества позиционирования промышленного предприятия, основанная на анализе динамики интегрального показателя (3.2.1), включает:

- во-первых, определение интервалов времени, через которые осуществляется мониторинг состояния предприятия по выделенным показателям;
- во-вторых, расчет единичных показателей качества позиционирования предприятия 1.1 – 3.4 (табл. 3.2.1) и перевод показателей в относительные величины на основе сравнения полученных показателей с зафиксированными значениями;
- в-третьих, расчет критериев качества позиционирования организации по формулам (3.2.3) – (3.2.5);
- в-четвертых, расчет интегрального показателя качества позиционирования промышленного предприятия ( $K_{кп}$ ) по формуле (3.2.2).

Интегральный показатель качества позиционирования промышленного предприятия ( $K_{кп}$ ) определяется по формуле

$$K_{кп} = \sum_{i=1}^n w_i K_i, \quad (3.2.1)$$

где  $K_i$  – критерии качества позиционирования предприятия общим числом  $n$ ;  $w_i$  – весомость соответствующих критериев.

Весомость каждого критерия и показателя в структуре соответствующего ему критерия определялась на основе экспертных оценок. Экспертам предлагалось оценить значимость параметров для достижения целей, заявленных в *миссии, философии, видении, стратегии развития* предприятия. Экспертами выступали специалисты, имеющие большой стаж работы на предприятии.

Таким образом, интегральный показатель качества позиционирования предприятия принял следующий вид:

$$K_{кп} = 0,22K_3 + 0,43K_ф + 0,35K_с, \quad (3.2.2)$$

где  $K_{кп}$  – коэффициент качества позиционирования организации;  $K_3$  – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;  $K_ф$  – значение критерия финансового положения организации;  $K_с$  – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев  $K_3$ ,  $K_ф$  и  $K_с$ , на основе системы показателей, определенных экспертами в качестве базовых при оценке качества позиционирования промышленного предприятия, описание которых дано в табл. 3.2.1, производится по формулам:

$$K_3 = 0,31\Pi_n + 0,19\Pi_ф + 0,40\Pi_p + 0,10\Pi_r, \quad (3.2.3)$$

где  $K_3$  – критерий эффективности производственной деятельности организации;  $\Pi_{и}$  – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;  $\Pi_{ф}$  – относительный показатель фондоотдачи;  $\Pi_{р}$  – относительный показатель рентабельности товара;  $\Pi_{т}$  – относительный показатель производительности труда; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей;

### 3.2.1. Система показателей оценки качества позиционирования промышленного предприятия

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расшифровка обозначений
<i>1. Показатели эффективности производственной деятельности предприятия</i>			
1.1	Издержки производства на единицу продукции	$\Pi_{и} = \frac{I_{в}}{V_{п}}$	$I_{в}$ – валовые издержки $V_{п}$ – объем выпуска продукции
1.2	Фондоотдача	$\Pi_{ф} = \frac{V_{п}}{C_{ф}}$	$V_{п}$ – объем выпуска продукции $C_{ф}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов
1.3	Рентабельность товара	$\Pi_{р} = \frac{C_{пр}}{C_{сб}}$	$C_{пр}$ – прибыль от реализации $C_{сб}$ – полная себестоимость продукции
1.4	Производительность труда	$\Pi_{т} = \frac{V_{п}}{V_{чр}}$	$V_{п}$ – объем выпуска продукции $V_{чр}$ – среднесписочная численность работников

*Продолжение табл. 3.2.1*

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расшифровка обозначений
<i>2. Показатели финансового положения предприятия</i>			
2.1	Коэффициент автономии	$\Pi_{ка} = \frac{C_{с}}{N_{фи}}$	$C_{с}$ – собственные средства $N_{фи}$ – общая сумма источников финансирования
2.2	Коэффициент платежеспособности	$\Pi_{кп} = \frac{C_{ск}}{C_{об}}$	$C_{ск}$ – собственный капитал $C_{об}$ – общие обязательства
2.3	Коэффициент абсолютной ликвидности	$\Pi_{кл} = \frac{C_{бр}}{C_{ко}}$	$C_{бр}$ – денежные средства и быстро-реализуемые активы $C_{ко}$ – краткосрочные обязательства
2.4	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	$\Pi_{ко} = \frac{C_{р}}{C_{ос}}$	$C_{р}$ – выручка от реализации продукции $C_{ос}$ – среднегодовой остаток оборотных средств

Продолжение табл. 3.2.1

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расшифровка обозначений
<i>3. Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара</i>			
3.1	Коэффициент рентабельности продаж	$П_{кр} = \frac{C_{пр}}{V_{пр}}$	$C_{пр}$ – прибыль от реализации $V_{пр}$ – объем продаж
3.2	Коэффициент затоваренности готовой продукцией	$П_{кз} = \frac{V_{нп}}{V_{пр}}$	$V_{нп}$ – объем нереализованной продукции $V_{пр}$ – объем продаж
3.3	Коэффициент загрузки производственной мощности	$П_{км} = \frac{V_{п}}{P_{пр}}$	$V_{п}$ – объем выпуска продукции $P_{пр}$ – производственная мощность
3.4	Коэффициент эффективности применения средств маркетинговых коммуникаций и стимулирования сбыта	$П_{кс} = \frac{\delta C_{пр}}{C_{мк}}$	$\delta C_{пр}$ – прирост прибыли от реализации $C_{мк}$ – затраты на применение средств маркетинговых коммуникаций и стимулирования сбыта

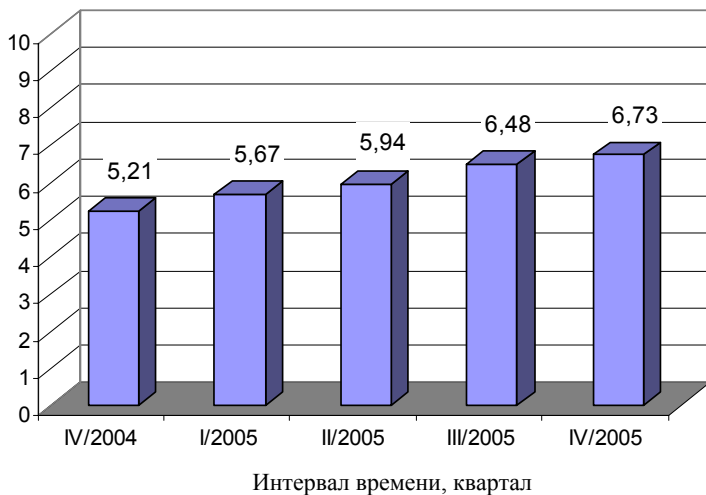
$$K_{ф} = 0,29П_{ка} + 0,20П_{кп} + 0,36П_{кл} + 0,15П_{кю}, \quad (3.2.4)$$

где  $K_{ф}$  – критерий финансового положения организации;  $П_{ка}$  – относительный показатель автономии организации;  $П_{кп}$  – относительный показатель платежеспособности организации;  $П_{кл}$  – относительный показатель ликвидности организации;  $П_{кю}$  – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей;

$$K_{с} = 0,37П_{кр} + 0,28П_{кз} + 0,21П_{км} + 0,14П_{кс}. \quad (3.2.5)$$

где  $K_{с}$  – критерий эффективности организации сбыта и продвижения;  $П_{кр}$  – относительный показатель рентабельности продаж;  $П_{кз}$  – относительный показатель затоваренности готовой продукцией;  $П_{км}$  – относительный показатель загрузки производственных мощностей;  $П_{кс}$  – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта; 0,36; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей.

Реализация данной концепции, подтвержденная динамикой интегрального показателя качества позиционирования промышленного предприятия (рис. 3.2.1), позволила решить задачу обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях высокой динамики деловой среды.



**Рис. 3.2.1. Динамика интегрального показателя качества позиционирования промышленного предприятия**

Таким образом, система критериев, положенная в основу методики расчета интегрального показателя, наиболее адекватно отражает оценку качества позиционирования промышленного предприятия в условиях конкурентной среды и позволяет эффективно решать задачи достижения и удержания конкурентного преимущества предприятия в условиях высокой динамики деловой среды.

### **3.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, ФУНКЦИОНИРУЮЩЕГО НА РЕГИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ**

Систематическое проведение и объективная оценка качества позиционирования промышленного предприятия, являющаяся базой обеспечения и повышения его конкурентоспособности, позволяет предпринимать меры опережающего характера, в частности:

- учесть более глубокие перспективные и текущие требования потребителей к производимой продукции (оказываемым услугам);
- выработать рациональные стратегии и направления изменений (совершенствования) производственной системы и системы управления предприятиями с учетом весомости их структурных частей, обеспечивающих конкурентоспособность;
- увеличить и расширить области востребованности стратегического, научно-технического, производственного и инновационного потенциала предприятия;
- повысить уровень качества основных фондов и эффективность использования производственных мощностей предприятий;
- расширить рынки предприятия;
- увеличить эффективность использования ресурсов за счет более рационального их использования;
- обеспечить правильный выбор объектов для инвестирования и рационального распределения средств производственной системы и системы управления предприятиями;
- получить информацию для принятия более эффективных решений, связанных с разработкой политики экономического развития, поддержкой приоритетных сфер деятельности.

В настоящее время существует множество трудностей и недостатков по достижению и обеспечению требуемой конкурентоспособности промышленных предприятий, среди которых:

- непонимание многими специалистами необходимости создания эффективных систем управления, основной целью которых должно являться обеспечение надлежащей конкурентоспособности всего предприятия;
- недостаточную управленческую и исследовательскую подготовку руководителей и специалистов;
- недостаточную активность руководителей предприятий в вопросах обеспечения конкурентоспособности;
- нежелание руководителей высшего и среднего звена проводить коренные изменения в управлении;
- существование "психологического барьера", мешающего отказаться от традиционно сложившихся форм и методов управления;
- недостаточное внимание со стороны руководства предприятия к "человеческому" фактору;
- отсутствие в контексте стратегического планирования целей повышения качества, в частности, и конкурентоспособности предприятия в целом;
- отсутствие стимулов у работников предприятий по повышению конкурентоспособности;
- низкий уровень материально-технических средств, недостаточная ориентированность механизма управления качеством на удовлетворение потребностей потребителей;
- отсутствие анализа состояния в области качества и несоблюдение важнейших принципов управления при создании и функционировании систем управления;

– слабая согласованность системы менеджмента качества предприятия, регламентированной стандартами ГОСТ ИСО-9000, с другими системами управления предприятием.

При установлении, обеспечении и поддержании требуемого уровня конкурентоспособности предприятия влияние, взаимодействие и проявление многообразных субъективных и объективных факторов является исключительно сложным. Тем не менее, во всех случаях достаточно четко должна прослеживаться, в соответствии с принципами системного управления, следующие последовательные этапы воздействий:

- цели управления предприятием (определяющие цели конкурентоспособности, являющиеся стратегически императивными среди всех других);
- политика в области конкурентоспособности;
- мероприятия (воздействия) по установлению, обеспечению и поддержанию требуемого уровня конкурентоспособности;
- факторы, влияющие на установление, обеспечение и поддержание требуемого уровня конкурентоспособности;
- установленный, обеспеченный и поддерживаемый требуемый уровень конкурентоспособности предприятия.

Вместе с тем, в современных условиях необходимо обеспечивать и повышать конкурентоспособность промышленных предприятий на основе инновационного развития, в частности:

- систематическое непрерывное специализированное обучение и повышение квалификации всех работников организации, в том числе по проблемам управления конкурентоспособностью;
- соблюдение правил и норм;
- снижение числа дефектов в изготавливаемой продукции или их полное исключение;
- сертификация системы менеджмента качества, охраны окружающей среды и других систем управления;
- повышение уровня технологической дисциплины в производстве и управлении;
- систематическое проведение на основе системного подхода самооценок систем управления и их совершенствование;
- создание интегрированных систем управления конкурентоспособностью предприятия;
- создание позитивного имиджа предприятия, используя разнообразные способы его обеспечения, включая создание и активное продвижение своих брендов, участие в конкурсах на получение различных премий;
- своевременное и долговременное опережение конкурентов в разработке и постановке на производство новой продукции, создании прогрессивных технологий и коммерциализации инноваций на рынках;
- активизация творческой деятельности персонала предприятия по повышению конкурентоспособности предприятия, создавая группы конкурентоспособности (в том числе качества продукции);
- использование прогрессивного опыта по обеспечению конкурентоспособности на зарубежных и отечественных предприятиях;
- создание условий для конкурентной среды и поддержка со стороны государства реально конкурентных и конкурентоспособных предприятий (способствуя их инновационному развитию).

С этих позиций, система управления качеством позиционирования промышленного предприятия, представляющая собой подсистему в структуре системы менеджмента предприятия и направленную на достижение и удержание его конкурентных преимуществ, должна соответствовать требованиям TQM и быть встроенной в систему менеджмента предприятия.

Так, определяющими компонентами системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия являются организационная структура, процедуры, процессы и ресурсы, по которым оценивается способность системы качества обеспечивать ее надлежащее функционирование. Вместе с тем, система качества – не набор, а органическая совокупность компонентов, в которой каждый из них связан с остальными определенными отношениями. Исходя из этого, при встраивании системы управления качеством позиционирования в систему менеджмента промышленного предприятия, следует четко определить порядок подготовки, принятия, исполнения, контроля и оценки эффективности решений на всех иерархических уровнях руководства качеством.

Следовательно, ключевыми элементами встраивания процессов управления качеством позиционирования предприятия в систему менеджмента организации являются принципы и корпоративные стандарты качества в разрезе позиционирования промышленного предприятия, обеспечивающие учет баланса интересов.

Таким образом, управление качеством позиционирования промышленного предприятия направлено на организацию эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений; персонала предприятия, участвующего в проектировании, изготовлении, реализации и сервисном обслуживании продукции (услуги).

Реализация данной концепции требует *настройки* системы менеджмента предприятия на принципы TQM, в частности:

- *принцип ориентации на потребителя*, предполагающий достижение адекватного понимания потребительских предпочтений, посредством повышения качества продукции;

- *принцип лидерства руководителя*, предполагающий достижение стратегических целей предприятия, единоначалия в принятии базовых решений, полной вовлеченности работников в достижение целей предприятия;
- *принцип процессного подхода*, предполагающий достижение целей управления ресурсами и деятельностью предприятия в целом на основе четкого построения бизнес-системы, в которой для каждого процесса определен владелец и менеджер, отвечающий за конечные результаты и наделенный необходимыми полномочиями для осуществления деятельности;
- *принцип системного подхода*, обеспечивающий сбалансированность бизнес-системы предприятия посредством настройки деловых процессов на реализацию процессного подхода;
- *принцип постоянного совершенствования*, предполагающий непрерывное улучшение результативности и эффективности деятельности предприятия, посредством создания инновационной среды и мотивации инновационной активности сотрудников.

Это позволит определить механизм консолидации интересов всех участников процессов и построить комплексную систему мотивации бизнеса. Однако обеспечение сбалансированности бизнес-системы предприятия достигается при условии встраивания процессов управления качеством позиционирования промышленного предприятия в систему менеджмента предприятия на основе следующих положений:

1. *Принцип готовности*, предполагающий наличие потребности и соответствующей мотивации менеджмента к изучению и определению возможности использования передового опыта в практике деятельности предприятия.

2. *Принцип экономической и организационной целесообразности*, предполагающий выделение центров ответственности и разработку целевых установок управления качеством позиционирования промышленного предприятия.

3. *Принцип распределения полномочий и ответственности в вопросах управления качеством позиционирования промышленного предприятия*, предполагающий определение в структуре организации подразделения с выделенным функционалом и ответственностью по реализации целевых установок управления качеством позиционирования промышленного предприятия.

4. *Принцип усиления инновационной активности и направленности деятельности предприятий*, ориентированный на создание условий и определение возможностей внедрения инноваций в систему менеджмента предприятия.

5. *Принцип комплексной системы мотивации бизнеса*, обеспечивающий консолидацию интересов всех участников бизнес-процессов в достижении стратегических приоритетов развития предприятия в условиях высокой динамики деловой среды.

6. *Принцип консолидации базовых subprocesses управления качеством позиционирования промышленного предприятия в рамках бизнес-системы предприятия*, предполагающий общую функциональную направленность деятельности на выявление и удержание уникальных преимуществ предприятия.

Реализация данных принципов позволит при разработке корпоративных стандартов качества в разрезе позиционирования промышленного предприятия определить, как существенные характеристики взаимодействия предприятия с контрагентами рынка в аспекте осуществления опережающих действий по оценке и формированию потребностей рынка в товарах и услугах, предоставляемых данным предприятием, так и основу эффективного взаимодействия участников процессов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

В результате исследования сделаны основные выводы.

Добиться конкурентных преимуществ можно повышением качества и потребительских свойств продукта, снижением издержек и сохранением максимально приемлемого уровня цен, ориентацией продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена.

Существующие отечественные и зарубежные методики оценки конкурентоспособности организации основываются на определенном наборе факторов, опосредующих качество позиционирования организации.

Система оценки качества позиционирования организации представляет собой совокупность критериев и показателей, а качество позиционирования организации определяется совокупностью показателей, характеризующих различные аспекты ее деятельности.

Оценка качества позиционирования организации на основе предлагаемого комплекса критериев и показателей позволяет получать оперативную информацию о положении организации на рынке.

Для удержания заданного уровня конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях высокой динамики деловой среды необходимо оперативно и гибко реагировать на изменения окружающей среды, что возможно при наличии эффективной интегрированной системы позиционирования промышленного предприятия.



Система позиционирования промышленного предприятия рассматриваемая как совокупность внутренних и внешних процессов, направленных на выявление и удержание уникальных преимуществ предприятия.

Процесс позиционирования промышленного предприятия, направленный на улучшение процессов повышения эффективности и результативности деятельности предприятия, должен быть основан на определяющих принципах стандартов серии ИСО 9000, обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

Процесс взаимодействия предприятия с контрагентами рынка в аспекте предопределяющих действий по оценке и формированию потребностей рынка в товарах и услугах, предоставляемых данным предприятием, должен отражаться в корпоративных стандартах качества позиционирования промышленного предприятия, являющихся неотъемлемой составляющей руководства по качеству всего маркетингового процесса предприятия в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия.

Система управления качеством позиционирования промышленного предприятия является неотъемлемой частью системы менеджмента качества промышленного предприятия, имеющая множество внутренних и внешних связей с подсистемами системы менеджмента качества промышленного предприятия: целевой, функциональной, организационной, мотивационной, социальной, информационной, философской, взаимодействия с внешней средой.

Определяющими компонентами системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия являются: организационная структура, процедуры, процессы и ресурсы, по которым оценивается способность системы качества обеспечивать ее надлежащее функционирование.

Разработанный организационный механизм управления качеством позиционирования позволяет повысить эффективность использования ресурсов, необходимых в процессе внедрения системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия.

Ключевым этапом в процессе управления качеством позиционирования промышленного предприятия, является методика оценки качества позиционирования промышленного предприятия, реализуемая посредством интегрального показателя качества позиционирования, формируемого на основе системы критериев и параметров.

Система управления качеством позиционирования промышленного предприятия должна быть, с одной стороны, ориентирована на повышение и поддержание конкурентоспособности, с другой, – построена на основе стандартов ИСО серии 9000.

Система критериев, положенная в основу методики расчета интегрального показателя, наиболее адекватно отражает оценку качества позиционирования промышленного предприятия в условиях конкурентной среды и позволяет эффективно решать задачи достижения и удержания конкурентного преимущества предприятия в условиях высокой динамики деловой среды.

Система управления качеством позиционирования промышленного предприятия, представляющая собой подсистему в структуре системы менеджмента предприятия и направленную на достижение и удержание его конкурентных преимуществ, должна соответствовать требованиям TQM и быть встроенной в систему менеджмента предприятия.

Ключевыми элементами встраивания процессов управления качеством позиционирования предприятия в систему менеджмента организации являются принципы и корпоративные стандарты качества в разрезе позиционирования промышленного предприятия, обеспечивающие учет баланса интересов, позволяющие определить, как существенные характеристики взаимодействия предприятия с контрагентами рынка в аспекте осуществления опережающих действий по оценке и формированию потребностей рынка в товарах и услугах, предоставляемых данным предприятием, так и основу эффективного взаимодействия участников процессов.

Управление качеством позиционирования промышленного предприятия направлено на организацию эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений; персонала предприятия, участвующего в проектировании, изготовлении, реализации и сервисном обслуживании продукции (услуги).

Разработаны инструментальные средства управления качеством позиционирования промышленного предприятия: мониторинг конкурентной среды; модель построения системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия в условиях конкурентной среды, отражающая связь стратегических приоритетов развития предприятия с организационным механизмом их реализации как основы приобретения конкурентных преимуществ; методика оценки качества позиционирования промышленного предприятия в условиях высокой динамики деловой среды.

Разработанный организационный механизм обеспечения качества позиционирования промышленного предприятия и методические рекомендации по его совершенствованию, обеспечивающие: ориентацию на целевой сегмент; поддержку имиджа предприятия; построения комплексной системы маркетинговых коммуникаций; мобильность организационной структуры системы управления; адаптивную устойчивость предприятия в условиях высокой динамики деловой среды, внедрены в практику деятельности ОАО "Тамбовский завод "Комсомолец" им. Н.С. Артемова", позволила решить задачу обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях высокой динамики деловой среды, что подтверждено динамикой интегрального показателя качества позиционирования предприятия.

Таким образом, цель и задачи исследования получили свое логическое завершение в развитии и обосновании методических и практических положений формирования системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия.

## ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ

---

---

**БАЗОВЫЕ ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** – ориентация на целевой сегмент, формирование имиджа предприятия, построение комплексной системы маркетинговых коммуникаций

**БИЗНЕС КОМПЕТЕНЦИЯ** – возможность, приобретаемая предприятием в соответствии с заданной структурой стратегического потенциала

**БИЗНЕС-ПРОЦЕСС** – функция преобразования ресурсов

**ВЕРИФИКАЦИЯ** – подтверждение, на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены

**ВОЗМОЖНОСТЬ** – способность человека, группы людей, организации поучить какой-либо результат в сложившейся ситуации

**ДАННЫЕ** – состояния объектов, их связей и взаимодействий между собой в конкретный момент времени, фиксируемые индивидом посредством органов чувств, приборов и т.д.

**ДЕФЕКТ** – невыполнение требований, связанных с предполагаемым или установленным использованием

**ДОКУМЕНТ** – структурированная в соответствии с корпоративными регламентами система данных, отражающая состояние объекта в конкретный момент времени

**ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОТРЕБНОСТЬ** – это потребность индивида в получении информации, снижающей неопределенность по отношению к объекту деятельности

**ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** – совокупность методов и приемов работы с информацией

**ИНФОРМАЦИОННАЯ УСЛУГА** – это процесс организации поиска, сбора, обработки, хранения, использования и защиты информации с целью удовлетворения информационных потребностей клиента посредством предоставления информационного продукта

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ** – результат синтаксического, семантического и прагматического преобразования информации, выступающей потребительной стоимостью и реализуемый, как правило, в вещественной форме. Информационный продукт как результат интеллектуальной деятельности человека фиксируется на материальном носителе в виде аналитических записок, отчетов, документов, статей, обзоров, программ, книг и т.д., или представляется устно в виде лекций, консультаций, рекомендаций, бесед и т.д. Информационный продукт разрабатывается, производится и реализуется в процессе предоставления информационных услуг

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС** – процесс поиска, сбора, передачи, обработки, использования, хранения, защиты информации

**ИНФОРМАЦИОННЫЙ РЕСУРС ПРЕДПРИЯТИЯ** – специальным образом организованная структура данных, являющаяся стратегическим ресурсом и обеспечивающую экономическую эффективность за счет повышения эффективности всех уровней управления. Информационный ресурс выполняет функции стратегического ресурса производства, если:

- структура организации информационного ресурса адекватно отражает структуру процесса производства;
- содержание информационного ресурса обеспечивает оперативность и качество процессов управления;
- изменение структуры и содержания информационного ресурса является динамичным процессом, оперативно отражающим изменение внешней и внутренней среды производства;
- динамика изменений информационного ресурса адекватна динамике изменения информационных потребностей специалистов фирмы;
- организация процессов информационного обеспечения профессиональной деятельности специалистов предусматривает оперативный доступ к информационному ресурсу, регламентированный соответствующим функционалом

**ИНФОРМАЦИЯ** – данные, используемые в процессе решения конкретной задачи

**ИСПЫТАНИЕ** – определение одной или нескольких характеристик согласно установленной процедуре

**КАЧЕСТВО** – степень соответствия присущих характеристик требованиям и запросам потребителей

**КАЧЕСТВО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** – определяется уровнем соответствия рыночной оценки результатов деятельности предприятия, заявленным в миссии, философии, видении, стратегии развития предприятия

**КОНКУРЕНТ** – лицо, группа лиц, организация или предприятие, соперничающее на каком-либо поприще с другим (другими), имеющее собственные специфические интересы в какой-либо сфере деятельности и осуществляющее ее в соответствии с этими интересами

**КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА** – условия, в рамках которых происходит соперничество предприятий с целью достижения наилучших результатов в соответствующей рыночной структуре

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ** – способность организации при прочих равных условиях лучше удовлетворять потребности клиентов

**КОНТРОЛЬ** – процедура оценивания соответствия путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой

**КОРРЕКТИРУЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ** – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации

**КОРРЕКЦИЯ** – действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия

**КРИТЕРИЙ** – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо: мерило оценки

**МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА** – скоординированная деятельность по руководству и управлению предприятием применительно к качеству

**МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ** – декларируемая обществу полезность (ценность), производимая предприятием, то во имя чего предприятие создается

**НАДЕЖНОСТЬ** – способность товара (услуги)

**НАДЗОР ЗА КАЧЕСТВОМ** – непрерывное наблюдение и проверка состояния объекта, а также анализ протоколов с целью установления того, что установленные требования выполняются

**НЕСООТВЕТСТВИЕ** – невыполнение требования

**НОРМАТИВНАЯ И ТЕХНИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ** – документы, устанавливающие требования

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА** – совокупность планируемых и систематических осуществляемых процессов, процедур, операций и отдельных мероприятий, необходимых для создания продукции, удовлетворяющей определенным требованиям к качеству

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА** – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** – распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ РЕСУРС** – возможность, получаемая в результате определения миссии, философии, построения видения бизнеса, стиля управления, стратегии и корпоративной культуры

**ОРГАНИЗАЦИЯ** – группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений

**ОЦЕНКА КАЧЕСТВА** – систематическая проверка, насколько объект способен выполнять установленные требования

**ПАРАМЕТРЫ КАЧЕСТВА** – набор свойств, характеризующих полезность с точки зрения экономики

**ПЕТЛЯ КАЧЕСТВА (спираль качества)** – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях от определения потребностей до оценки их удовлетворения

**ПЛАН КАЧЕСТВА** – документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА** – часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** – деятельность промышленного предприятия, направленная на определение его роли и места в конкурентной среде, посредством достижения и удержания конкурентного преимущества в условиях высокой динамики деловой среды

**ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА** – общие намерения и направление деятельности предприятия в области качества, официально сформулированные высшим руководством

**ПОСТАВЩИК** – организация, предприятие или лицо, предоставляющее продукцию или услугу

**ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ** – повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить требования

**ПОТРЕБИТЕЛЬ** – организация, предприятие или лицо, получающее продукцию

**ПОТРЕБНОСТИ** – состояния ощущаемой неудовлетворенности, связанные с условиями жизнедеятельности личности

**ПРЕДУПРЕЖДАЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ** – действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации

**ПРОГРАММА АУДИТА (проверки)** – совокупность одного или нескольких аудитов (проверок), запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели

**ПРОГРАММА КАЧЕСТВА** – документ, регламентирующий конкретные меры в области качества, распределение ресурсов и последовательность действий, относящихся к конкретной продукции

**ПРОДУКЦИЯ** – результат процесса

**ПРОЕКТ** – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА** – совокупность процессов, переводящих требования в установленные характеристики или нормативную и техническую документацию на продукцию, процесс или систему

**ПРОЦЕДУРА** – совокупность связанных действий, направленных на достижение результата

**ПРОЦЕСС** – совокупность взаимосвязанных процедур, направленных на достижение результата

**ПРОЦЕСС ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** – планируемая и систематически осуществляемая деятельность в рамках системы менеджмента качества, обеспечивающая соответствие рыночной оценки результатов деятельности промышленного предприятия, заявленным в миссии, философии, видении, стратегии развития предприятия

**РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ** – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

**РЕСУРС ПРЕДПРИЯТИЯ** – возможность, полученная в результате определения миссии, философии, построения видения бизнеса, стиля управления, стратегии и корпоративной культуры

**РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ** – документ, определяющий систему менеджмента качества организации

**СВИДЕТЕЛЬСТВО АУДИТА (проверки)** – записи, изложение фактов или другая информация, относящаяся к критериям аудита (проверки), которые могут быть проверены

**СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ** – документ, изданный в соответствии с правилами системы сертификации, указывающий, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что должным образом идентифицированная продукция, процесс или услуга соответствует конкретному стандарту или другому нормативному документу

**СЕРТИФИКАЦИЯ** – деятельность по подтверждению соответствия продукции определенным стандартам и техническим условиям и выдача документов, подтверждающих это соответствие

**СЕРТИФИКАЦИЯ СООТВЕТСТВИЯ** – действие третьей стороны, доказывающее, что обеспечивается необходимая уверенность в том, что должным образом идентифицированная продукция, процесс или услуга соответствует конкретному стандарту или другому нормативному документу

**СИСТЕМА** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов

**СИСТЕМА КАЧЕСТВА** – совокупность организационной структуры, распределения ответственности, процессов, процедур и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством

**СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ** – совокупность процессов и каналов связи, создаваемых для поддержания необходимой системы контактов и деловых отношений с субъектами деловой среды

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА** – система для разработки политики и целей и достижения этих целей

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА** – система менеджмента для руководства и управления предприятием применительно к качеству

**СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА** – поддерживает требуемый уровень качества при оптимальных затратах, эффективно используя технические человеческие и материальные ресурсы предприятия, создавая уверенность потребителя в получении продукции требуемого качества

**СООТВЕТСТВИЕ** – выполнение требования

**СРЕДА** – условия функционирования объекта

**СТАНДАРТ** – документ, разработанный на основе консенсуса и утвержденный признанным органом, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, руководящие принципы и характеристики различных видов деятельности или их результатов и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения в определенной области

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** – совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении промышленного предприятия, а также способность сотрудников предприятия к их использованию с целью обеспечения конкурентных преимуществ и получения максимального дохода

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ** – процесс последовательных действий по разработке и реализации стратегии развития предприятия, включающий разработку видения и миссии предприятия, постановку целей, анализ внешней и внутренней среды, анализ стратегических альтернатив, выбор и реализация стратегии, контроль стратегических изменений

**ТРЕБОВАНИЕ** – потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным

**УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА** – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ** – методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ** – обеспечение соответствия потребительской стоимости производимой предприятием продукции, требованиям и запросам рынка с учетом факторов, влияющих на формирование перспективного спроса

**УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОТРЕБНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА** – определяется семантической значимостью как степень снятия неопределенности относительно объекта деятельности, так и прагматической значимостью с позиций эффективности решения профессиональных задач и оптимизации процесса принятия решений посредством информационного продукта

**ФАКТОР** – причина какого-либо процесса или явления, определяющая его характер или отдельные черты

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КАЧЕСТВО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ** – состояния, характеристики и свойства систем, в рамках которых позиционирует промышленное предприятие

ФАКТОРЫ, ОПОСРЕДУЮЩИЕ СТРУКТУРУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ – система возможностей, предоставляемая базовыми ресурсами предприятия, в частности:

- объем и качество имеющихся ресурсов;
- профессиональная компетентность специалистов;
- организационная стабильность;
- наличие механизма воспроизводства интеллектуального капитала организации;
- инновационная активность;
- инвестиционная привлекательность

ХАРАКТЕРИСТИКА – отличительное свойство

ХАРАКТЕРИСТИКА КАЧЕСТВА – присущая характеристика продукции, процесса или системы, вытекающая из требования

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА – цели, которых добиваются или к которым стремятся в области качества

ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ – состояние отдельных характеристик предприятия, на достижение которых направлена его деятельность

ЦЕНТР ОТВЕТСТВЕННОСТИ – обособленная структурная единица, обладающая определенной самостоятельностью в структуре системы управления качеством позиционирования промышленного предприятия

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ – знания, снижающие неопределенность по отношению к объектам, процессам и явлениям, происходящим в социально-экономической сфере

ЭФФЕКТИВНОСТЬ – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

---

---

1. Bell, D. The Social Framework of Information Society / D. Bell // Computer Age: A 20 Year View, 1981. P. 166–190.
2. Berndt, R. Marketing 2. / R. Berndt. 2. Aufl. Crünestadt, 1992.
3. Bower, M. The Will to manage / M. Bower. N.Y. McGraw-Hill, 1966.
4. Bruhn, M. Kommunikationspolitik / M. Bruhn. München, 1997.
5. Chandler, A.D. Strategy and structure / A.D. Chandler. L.M.I.T., Press, 1962.
6. Diller, H. Kommunikationspolitik / H. Diller. München, 1992.
7. Dizzard, W.P Jr. The Coming Information Age / W.P Jr. Dizzard. N.Y.: Longman Inc., 1982.
8. Einführung in die Kommunikationswissenschaft. München, 1989.
9. Lehmann, D.R. Analysis for Marketing Planning, 2nd edn / D.R. Lehmann, R.S. Winer. Boston: Irwin, 1991.
10. Masuda Tokyo, 1980.
11. Sayles, L.R. Managing a large systems: organizations for the future / L.R. Sayles, M.K. Chandler. L. Harper and Row, 1971.
12. Stonier, T. The Wealth of Information / T. Stonier. L., 1983.
13. Toffler, O. The Third Wave / O. Toffler. N.Y., 1980.
14. Zimmermann, A. Integrierte Kommunikationsarbeit in deutschen Unternehmen / A. Zimmermann // Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Stuttgart, 1993.
15. Адлер, Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир / Ю.П. Адлер // Стандарты и качество. 2003. № 3.
16. Адлер, Ю.П. От затрат на качество – к управлению затратами / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова // Методы менеджмента качества в системе управления. 2004. № 6.
17. Адлер, Ю.П. Экономика качества как система / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетова // Методы менеджмента качества. 2002. № 5.
18. Альперин, Л.Н. Премии Правительства Российской Федерации в области качества: цели, критерии и организации конкурса / Л.Н. Альперин // Стандарты и качество. 1997. № 1.
19. Амиров, Ю.Д. Квалиметрия и сертификация продукции : метод. пособ. / Ю.Д. Амиров. М. : Изд-во стандартов, 1996.
20. Ансоф, И. Стратегическое управление / И. Ансоф. М., 1990.
21. Ахмадалиев, Т.М. Управление конкурентоспособностью промышленной продукции (на примере конденсаторостроения) : дис. ... канд. экон. наук / Т.М. Ахмадалиев. СПб., 1994.

22. Ахмадов, М.М. Формирование конкурентной среды в сфере торговли региона : дис. ... канд. экон. наук / М.М. Ахмадов. Апатиты, 2002.
23. Барнетт, Дж. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход / Дж. Барнетт, С. Мориарти. СПб. : Питер, 2001.
24. Безверхий, С.Ф. Управление качеством на современном этапе / С.Ф. Безверхий // Стандарты и качество. 1997. № 1.
25. Березина, С.И. Вопросы определения затрат на поддержание, стабилизацию и повышение эксплуатационных показателей качества выпускаемой продукции : дис. ... канд. экон. наук / С.И. Березина. Л. : ЛПИ, 1984.
26. Бичугин, Ю.А. Формирование и развитие интегрированных маркетинговых коммуникаций : дис. ... канд. экон. наук / Ю.А. Бичугин. СПб., 1999.
27. Будищева, И.А. Регулирование затрат на обеспечение качества продукции / И.А. Будищева, Я.Д. Плоткин. М. : Изд-во стандартов, 1980.
28. Вайсман, А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / А. Вайсман. М. : АО "Интерэксперт", Экономика, 1995.
29. Варакута, С.А. Управление качеством продукции : учеб. пособие / С.А. Варакута. М. : ИНФРА-М, 2002.
30. Версан, В.Г. Правильно ли выбран путь развития российской сертификации? / В.Г. Версан // Стандарты и качество. 1997. № 3.
31. Версан, В.Г. Учреждение в России премии по качеству на базе мирового опыта – шаг к повышению конкурентоспособности и совершенствованию деятельности отечественных предприятий / В.Г. Версан, В.И. Гамеев, Л.П. Акинриев // Стандарты и качество. 1995. № 10.
32. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. М. : Гардарика, 1998. 296 с.
33. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник. 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М. : Гардарика, 2002.
34. Владимирцев, А.В. Системы менеджмента качества и процессный подход / А.В. Владимирцев, О.А. Марцынковский, Ю.Ф. Шеханов // Методы менеджмента качества. 2001. № 2.
35. Войтоловский, В.Н. Управление качеством и сертификация в промышленном производстве / В.Н. Войтоловский, В.В. Окрепилов. СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1992.
36. Войтоловский, Н.В. Управление качеством продукции в условиях перехода к рынку / Н.В. Войтоловский. СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1994. 156 с.
37. Войтоловский, Н.В. Формирование механизма управления качеством продукции в условиях перехода к рыночной экономике : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Н.В. Войтоловский. СПб. : Изд-во СПб. УЭФ, 1994.
38. Герасимов, Б.И. Качество в системе управления предприятием / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин. М. : Машиностроение, 2000.
39. Герасимов, Б.И. Экономические теории качества: генезис теории и практики системного подхода / Б.И. Герасимов, С.П. Спиридонов, М.В. Смагин; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2001.
40. Глазунов, А.В. Обзор комплекта документов, входящих в систему QS-9000 / А.В. Глазунов // Стандарты и качество. 1997. № 6.
41. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции. 2-е изд., перераб. и доп. / А.В. Гличев. М. : РИА "Стандарты и качество", 2001.
42. Гличев, А.В. Очерки по экономике и управлению качеством продукции // Стандарты и качество. 1990. № 8, 10; 1992. № 9 – 11; 1993. № 1, 2; 1994. № 10, 12; 1995. № 1, 3 – 6, 10.
43. Глудкин, О.П. Всеобщее управление качеством : учеб. для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; под ред. О.П. Глудкина. М. : Горячая линия – Телеком, 2001.
44. Голубков, Е.П. Сегментация и позиционирование / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4.
45. ГОСТ 15467–79. Определение качества продукции. М. : Изд-во стандартов, 1980. 20 с.
46. Демиденко, Д.С. Управление затратами при формировании качества промышленной продукции / Д.С. Демиденко. СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1995.
47. Денисова, А.Л. Качество информационных услуг: теория и методология : дис. ... д-ра экон. наук / А.Л. Денисова. Ростов н/Д., 2001.
48. Денисова, А.Л. Управление качеством информационных услуг / А.Л. Денисова. М. : Перспектива, 2001.
49. Джонсон, Р. Системы и руководство / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг. М. : Советское радио, 1974.
50. Дмитриев, Ю.Я. Категории количества и качества в трансцендентальной логике Канта и в диалектической логике Гегеля / Ю.Я. Дмитриев. М., 1995.
51. Долан, Э. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / Э. Долан, К.Д. Кэмпбел, Р.Дж. Кэмпбел; пер. с англ. СПб. : СПб. Оркестр, 1994.
52. Долан, Э. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Долан, Д. Линдсей; пер. с англ. СПб. : Автокомп, 1992.
53. Дрогобыцкий, И.Н. Информационное моделирование экономических систем / И.Н. Дрогобыцкий. М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999.

54. Еленева, Ю.Я. Теория и методы разработки системы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий : дис. ... д-ра экон. наук / Ю.Я. Еленева. М., 2002.
55. Еленева, Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Ю.Я. Еленева, А.М. Коротков // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 6.
56. Ефимова, Г.В. Определение затрат на качество при процессном подходе в менеджменте качества / Г.В. Ефимова // Молодежная науч.-техн. конф. вузов приграничных регионов славянских государств. Брянск, 23–24 окт. 2001 г. Брянск, 2001.
57. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. М. : Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997.
58. Затраты на качество или стоимость плохого качества. Серия "Все о качестве. Зарубежный опыт". 1998. Вып. 9. М. : НТК "Трек", 1999.
59. Зиннуров, У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии / У.Г. Зиннуров. Уфа : УГАТУ, 1999.
60. Ивлиева, И.А. Концептуальные основы построения системы качества профессионального образования : монография / И.А. Ивлиева, В.П. Панасюк, Е.К. Чернышова. СПб. : Институт профтехобразования РАО, 2001.
61. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. М. : Экономика, 1998.
62. Карлик, А.Е. Материалоемкость продукции. Резервы и пути снижения / А.Е. Карлик. Л. : Судостроение, 1991.
63. Карлик, Е.М. Затраты на качество продукции, их классификация / Е.М. Карлик, Д.С. Демиденко // Стандарты и качество. 1977. № 8.
64. Карлик, Е.М. О затратах на повышение качества продукции / Е.М. Карлик, Д.С. Демиденко // Вопросы экономики. 1983. № 9.
65. Карпиков, В.И. Как оценить эффективность функционирования системы качества? / В.И. Карпиков // Век качества. 2001. № 3.
66. Качалов, В.А. Энциклопедия ошибок в менеджменте качества / В.А. Качалов // Стандарты и качество. 2003. № 2.
67. Клейнер, Г.Б. Факторы производства и производственные функции: моделирование в условиях качественных изменений / Г.Б. Клейнер // Моделирование механизмов функционирования экономики России на современном этапе. М., 1997. С. 115–143.
68. Козье, Д. Электронная коммерция / Д. Козье. М. : Издательско-торговый Дом "Русская редакция", 1999.
69. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно. М. : Прогресс, 1987.
70. Конти, Т. Эволюция международных стандартов по качеству и эволюция TQM / Т. Конти // Стандарты и качество. 1997. № 4.
71. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. 2-е изд. / Ф. Котлер; пер. с англ. СПб. : Питер Ком, 1999.
72. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. В.Б. Боброва. М. : Бизнес-книга; ИМА-Кросс Плюс, 1995.
73. Котлер, Ф. Маркетинг / Ф. Котлер; пер. с англ. СПб. : Питер Ком, 2001.
74. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс и др. М. : Вильямс, 2004.
75. Крылов, И.В. Маркетинг: Социология маркетинговых коммуникаций / И.В. Крылов. М. : Центр, 1998.
76. Кузнецов, С.В. Стратегическое позиционирование фирм на российском рынке : дис. ... канд. экон. наук / С.В. Кузнецов. М., 2003.
77. Кузьмина, Е.А. Функционально-стоимостный анализ. Концепция и перспективы / Е.А. Кузьмина, А.М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. 2002. № 8.
78. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; пер. с франц. СПб. : Наука, 1996.
79. Лapidус, В.А. Звезды качества / В.А. Лapidус // Стандарты и качество. 1997. № 7.
80. Лapidус, В.А. Принципы менеджмента качества МС ИСО серии 9000:2000 и их проекция на российский менеджмент / В.А. Лapidус // Материалы конференции "МС ИСО серии 9000 и статистические методы (новая версия и процессный подход)". Н. Новгород, 2001.
81. Лэйхифф, Дж. Бизнес-коммуникации / Дж. Лэйхифф. СПб. : Питер, 2001.
82. Мазур, И.И. Управление качеством : учеб. пособие / И.И. Мазур. М. : Высш. шк., 2003.
83. Максимова, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. 1996. № 3.
84. Маркетинг : словарь / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов. М. : ОАО "НПО "Экономика", 2000.
85. Маркетинг : учеб. для вузов по специальности "Маркетинг" и "Менеджмент" / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. М. : Банки и биржи: Изд. объединение "Юнити", 1996.
86. Маркс, К. Экономические рукописи 1847 – 1861 гг. Соч. / К. Маркс. М. : Политиздат, 1980. Т. 46, ч. II. С. 33.
87. Маршалл, А. Принципы экономической науки / А. Маршалл. М. : Издательская группа "Прогресс", 1993. Т. 1.

88. Международные стандарты ИСО серии 9000 и 10000 на системы качества: Версия 1994 г. М. : Изд-во стандартов, 1995.
89. Международный маркетинг : учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. М. : Высш. шк., 2001.
90. Международный стандарт ИСО 9001:2000. Проект системы общего руководства качеством; требования. М. : ВНИИС, 1999.
91. Международный стандарт ИСО 9004:2000. Проект "Системы общего руководства качеством. Методические указания по осуществлению улучшений". М. : ВНИИС, 1999.
92. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. : Дело, 2004.
93. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М. : Дело, 1997.
94. Миньо, Э. Стратегия стандартов и качества. Структурный эффект стандартизации / Э. Миньо // Стандарты и качество. 1997. № 7.
95. Мищенко, С.В. Экспертные оценки затрат на качество на предприятиях Тамбовской области / С.В. Мищенко, С.В. Пономарев, Б.И. Герасимов, О.С. Пономарева // Стандарты и качество. 2001. № 7.
96. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг : учеб. пособие / Н.К. Моисеева. М. : Центр экономики и маркетинга, 1998.
97. Молибог, Ю.И. Формирование системы малого бизнеса как основа создания конкурентной среды : дис. ... канд. экон. наук / Ю.И. Молибог. Тамбов, 2003.
98. Неживенко, Е.А. Концептуальные подходы к обеспечению конкурентоспособности машиностроительного предприятия на основе развития его образовательного потенциала / Е.А. Неживенко // Вестник ОГУ. № 7. Оренбург. 2002.
99. О сертификации продукции и услуг : закон РФ от 1.07.1993 // Стандарты и качество. 1993. № 6.
100. О стандартизации : закон РФ от 1.07.1993 // Стандарты и качество. 1993. № 6.
101. Об обеспечении единства измерений : закон РФ от 1.07.1993 // Стандарты и качество. 1993. № 6.
102. Огвоздин, В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики : учеб. пособие / В.Ю. Огвоздин. М. : Изд. "Дело и сервис". 1999.
103. Огнева, С.В. Оценка качества услуг при обязательной сертификации / С.В. Огнева // Стандарты и качество. 1996. № 7.
104. Окрепилов, В.В. Всеобщее управление качеством : учебник / В.В. Окрепилов. СПб. : Изд-во СПб УЭФ, 1996.
105. Окрепилов, В.В. Управление качеством и конкурентоспособностью / В.В. Окрепилов. СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1997.
106. Основы маркетинга. 2-е изд. / пер. с англ.; Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс и др. М.; СПб.; Киев : Вильямс, 2000.
107. Пиндайк, Р. Микроэкономика / Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд; пер. с англ. М. : Дело, 1992.
108. Питер, Д. Менеджмент: Стратегия и тактика / Д. Питер. СПб. : Питер, 1999.
109. Плеханов, В.И. Регистр систем качества и его нормативно-методическая основа / В.И. Плеханов // Стандарты и качество. 1996. № 10.
110. Портер, М. Конкуренция / М. Портер, Э. Майкл; пер. с англ. М. : Издательский дом "Вильямс", 2003.
111. Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации / Г.Г. Почепцов. М. : Центр, 1998.
112. Прохоров, А.М. Советский энциклопедический словарь. 2-е изд. / А.М. Прохоров; под ред. А.М. Прохорова. М. : Сов. энциклопедия, 1983. 1600 с.
113. Пучков, Н.П. Формирование системы обеспечения качества подготовки специалиста в условиях технического вуза : дис. ... д-ра пед. наук / Н.П. Пучков. Тамбов, 2004.
114. Рахлин, К.М. Состав затрат на обеспечение качества / К.М. Рахлин, Л.Я. Скрипко // Стандарты качества. 1988. № 8.
115. Розова, Н.К. Управление качеством / Н.К. Розова. СПб. : Питер, 2002.
116. Рыночная экономика : словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. М. : Республика, 1993.
117. Рюмин, М.Ю. Маркетинговые коммуникации как основа организации предпринимательской деятельности : дис. ... канд. экон. наук / М.Ю. Рюмин. М., 2001.
118. Самуэльсон, П. Экономика. 14-е изд. / П. Самуэльсон, В. Нордхаус; пер. с англ. М. : Бином, 1997.
119. Скрипко, Л.Е. Методология оценивания затрат на качество / Л.Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. 2001. № 1.
120. Скрипко, Л.Е. Финансовый менеджмент качества: мифы и реальность / Л.Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. 2002. № 10.
121. Смит, П. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. М. : "Юнити-Дана", 2001.
122. Советский энциклопедический словарь. М. : Советская энциклопедия, 1981.
123. Стоун, М. Прямое попадание: Факторы успеха прямого маркетинга / М. Стоун, Д. Дейвис, Э. Бонд; пер. с англ. В.В. Козлова. Минск : Амалфея, 1998.
124. Субетто, А.И. Эффективность как мера качества систем и процессов / А.И. Субетто. ВИКИ им. А.Ф. Можайского. Л., 1985.



125. Уляхин, Т.М. Механизм встраивания процессов управления качеством позиционирования промышленного предприятия в систему менеджмента качества промышленного предприятия / Т.М. Уляхин // Составляющие научно-технического прогресса : сб. науч. тр. по материалам 2-й междунар. науч.-практ. конф. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006.
126. Уляхин, Т.М. Современные подходы к управлению качеством позиционирования промышленного предприятия в условиях конкурентной среды / Т.М. Уляхин // Качество информационных услуг : сб. науч. тр. по материалам науч.-практ. семинара. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. Вып. 7. Ч. 2.
127. Уляхин, Т.М. Факторы, опосредующие качество позиционирования компании в условиях конкурентной среды / Т.М. Уляхин // Качество науки – качество жизни : сб. науч. ст. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005.
128. Управление качеством / под ред. С.Д. Ильенковой. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
129. Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4.
130. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. М. : Дело, 2001.
131. Фостер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер. М. : Прогресс, 1987.
132. Хайман, Д. Современная микроэкономика: анализ и применение. в 2-х т. / Д. Хайман; пер. с англ. М. : Финансы и статистика, 1992.
133. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. М. : Финансы и статистика, 2002.
134. Швец, В.Е. Менеджмент качества в системе современного менеджмента / В.Е. Швец // Стандарты и качество. 1997. № 6.
135. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / А.Д. Шеремет. М. : ИНФА-М, 2002.
136. Шкловский, В.М. Исследование затрат на контроль качества на этапе производства как основа для их оптимизации : дис. ... канд. экон. наук / В.М. Шкловский. Л., 1978.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>Глава 1. КАЧЕСТВО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА</b> .....	3
1.1. Современные подходы к оценке конкурентоспособности бизнеса .....	5
1.2. Факторы, опосредующие качество позиционирования промышленного предприятия в условиях конкурентной среды .....	25
1.3. Критерии оценки качества позиционирования промыш- ленного предприятия .....	37
<b>Глава 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШ- ЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕ- НИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА</b> .....	55
2.1. Система информационного взаимодействия хозяйст- вующих субъектов на региональном рынке .....	55
2.2. Концептуальные аспекты построения системы позицио- нирования промышленного предприятия .....	68
2.3. Динамическая модель позиционирования промышленно- го предприятия как основа повышения его конкуренто- способности .....	74

<b>Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШ- ЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУ- РЕНТНОЙ СРЕДЫ</b> .....	82
3.1. Организационная структура системы управления каче- ством позиционирования промышленного предприятия .....	82
3.2. Методика оценки качества позиционирования промыш- ленного предприятия в условиях конкурентной среды .....	87
3.3. Методические рекомендации по совершенствованию системы управления качеством позиционирования про- мышленного предприятия, функционирующего на ре- гиональном рынке .....	93
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	99
<b>ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ</b> .....	102
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	110