

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИСТОЧНИК ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Рассматриваются проблемы поиска методов комплексного анализа, оценки и формирования необходимого организационно-технического уровня машиностроительного предприятия, вопросы влияния организационно-технического уровня на получение конкурентных преимуществ высокого порядка, его целевая ориентация на критерии конкурентоспособности и вопросы обеспечения конкурентоспособности предприятия в целом.

**Ключевые слова:** организационно-технический уровень; конкурентоспособность.

Создание конкурентоспособного предприятия составляет процесс достижения лидерства в избранной отрасли или на рынке хотя бы по одному важному аспекту производственной деятельности. Для этого надо четко определить и эффективно использовать те конкурентные преимущества, которые позволят достичь этой цели и на которые необходимо обратить внимание в первую очередь. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают предприятие от реальных и потенциальных конкурентов.

Машиностроительная отрасль как база технического и технологического оснащения производств занимает особое положение, так как основная продукция этой отрасли формирует активную часть основных фондов многих сфер экономики.

Промышленный кризис серьезным образом пошатнул конкурентные позиции промышленных предприятий. Резкое падение производства продукции машиностроительного комплекса в результате сокращения закупок машиностроительной продукции для государственных нужд, разрыва технологических и хозяйственных связей, роста цен на материалы и энергию, отсутствия у предприятий средств на техническое перевооружение – все это стало причиной резкого снижения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий.

«Внешняя» ситуация усугубляется мировым экономическим кризисом. Недостаток инвестиций и платежеспособного спроса в машиностроительной отрасли обуславливают такую ситуацию, в которой привлечение инвестиций или получение государственной поддержки наиболее вероятно для предприятий, обладающих наибольшей конкурентоспособностью, владеющих определенными конкурентными преимуществами.

При этом реальные возможности обеспечения и повышения конкурентоспособности находятся в сфере факторов внутренней среды. Поэтому все чаще в поисках конкурентного преимущества фирмы обращают взгляд «внутрь себя», анализируя свои внутренние способности. Идеи определения и использования внутренних факторов для занятия предприятием лидирующих позиций нашли отражение в развитии ресурсноориентированного стратегического анализа и управления, основанных на идее компетенций и способностей, называемой также «школой» ресурсов, способностей и компетенций [1. С. 74].

При анализе внутренних параметров предприятия нельзя недооценивать роль факторов внешней среды в формировании конкурентных преимуществ.

Задача стратегического управления состоит в достижении целей предприятия путем оптимального исполь-

зования его внутренних переменных существующего потенциала с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала предприятия в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования в будущем. При этом и предприятие, и внешняя среда находятся в постоянной взаимозависимости: внешняя среда влияет на предприятие, и наоборот.

Следовательно, функция контроля за соответствием внутренних факторов (ресурсы, способности и компетенции) деятельности фирмы внешним условиям представляется нам как весьма значимая в деле выживания и развития предприятия.

С другой стороны, основой конкурентоспособности становятся специфические свойства. Речь идет о культивировании компетенции (т.е. об умении выполнять операции по созданию полезностей для потребителя) до уровня, лучшего в отрасли.

С этих позиций компетенцию определяют как особое свойство в области организации и управления ресурсами и бизнес-процессами для достижения поставленных целей. К. Эндрюс, например, употребляет термин «отличительная компетенция» для определения вида деятельности, в котором предприятие проявляет себя наилучшим образом [2. С. 31]. Уотермен и Хемел приводят термин «ключевая компетенция» для обозначения набора умений и технологий, накопленных предприятием знаний и опыта, которые становятся основой успешной конкуренции [3. С. 76]. Отметим, что ключевой компетенции прежде всего присуща сложность, компетенция является производной от совокупности ресурсов и способностей.

Целенаправленно развиваемые компетенции должны быть трудновоспроизводимы другими предприятиями. Компетенции, отвечающие рассмотренным требованиям, получили название *ключевых (корневых)* компетенций. По сути ключевые компетенции – это то, что предприятие может делать лучше других и что другие предприятия не могут повторить за обозримый период.

Говоря о культивировании компетенции и ключевых компетенциях, нужно помнить, что это возможно в случае формирования системы управления каждым видом ресурсов. Обеспечение интегрированного управления комплексом этих активов ориентировано на цель повышения конкурентоспособности предприятия.

Компетенция, в отличие от других активов предприятия, – основное стратегическое преимущество, появляющееся при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции; она развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает – это наиболее «износостойкий» и долговременный актив предприятия.

В ходе анализа деятельности предприятия выявляются способности и ресурсы, задействованные в создании продукции, и их вклад в его конечную потребительную стоимость. Именно увеличение добавочной потребительной стоимости в результате развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества.

При анализе стоит задача точного выявления существующей ключевой компетенции, выстраиваются структура и иерархия ресурсов и способностей и определяются целевые и ключевая компетенции. Стратегическое планирование основано на результатах ранжирования компетенции предприятия, проведенного в соответствии с внешними и внутренними факторами хозяйствования.

Таким образом, при описываемом подходе к стратегическому анализу внимание акцентируется на ряде специальных вопросов, которые уже обозначены ведущими учеными, исследовавшими проблему стратегического управления предприятием (И. Ансофф – таблица компетенции, М. Портер – базовые стратегии, цепочка ценностей, С. Праалад и Г. Хемел – ключевые компетенции).

Исходя из вышеизложенного, можно сделать заключение, что основой конкурентоспособности становятся ключевые компетенции, способность к максимальной реализации потенциала материальных и нематериальных активов. Поэтому при изучении конкурентных преимуществ важен системный подход, обеспечивающий учет и выделение наиболее важных факторов, действующих на конечную конкурентоспособность предприятия. Для этого, в свою очередь, надо четко определить и эффективно использовать те ресурсы, те конкурентные преимущества, которые позволят достичь этой цели и на которые необходимо обратить внимание в первую очередь. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают предприятие от реальных и потенциальных конкурентов.

Концепция *стратегических ресурсов и стратегических способностей* построена в рамках *ресурсного подхода к теории конкурентных преимуществ*. В основе этой концепции лежит идентификация ключевых, стратегических ресурсов и ключевых компетенций предприятия. Центральной идеей этой школы является концепция предприятия как взаимосвязи специализированных ресурсов, которые используются для достижения лидирующих позиций на рынке, т.е. устойчивого конкурентного преимущества. Развитие предприятия, в таком случае, есть непрекращающийся процесс приобретения, развития и расширения ее ресурсных возможностей.

Предприятие располагает множеством различных ресурсов. По качественному признаку группировка ресурсов позволяет выделять финансовые, материальные, кадровые и организационные ресурсы. К финансовым ресурсам относят собственный и заемный капитал, нераспределенную прибыль. Материальные ресурсы включают основные фонды: движимое и недвижимое имущество, здания и сооружения, машины и оборудование. Кадровые ресурсы складываются из знаний, опыта, квалификации, способности вырабатывать суждения и рисковать. Организационные ресурсы – это не

только предыдущий опыт, репутация, система взаимоотношений, доверие, но и организационная культура предприятия.

Ресурсы могут быть физическими и неосязаемыми, такими как торговая марка или технологические навыки и ноу-хау. Ресурсами могут быть организационные навыки, например способность предприятий управлять гибкими производственными процессами, обеспечивать низкие издержки, высокое качество продукции и услуг, эффективное управление запасами. Конкурентные преимущества базируются на эффективном использовании не только физических, но и неосязаемых активов: навыков, знаний, умений и способностей. Носителями стратегических способностей являются люди, работающие на фирме и аккумулирующие опыт во всем его многообразии: технологический, организационный, коммуникативный и пр.

С экономических позиций к ресурсам относятся запасы или источники сырья, материалы, денежные средства, труд и т.п., т.е. совокупность отдельных элементов, прямо или косвенно участвующих в процессе производства или оказании услуг [4. С. 18]. Различные подходы к определению понятия «ресурсы» сведем в табл. 1.

Анализ ситуации на предприятиях машиностроительной отрасли показывает, что в качестве слабых сторон предприятий, факторов, снижающих конкурентоспособность, чаще всего называются: устаревшее оборудование и технологии, нехватка квалифицированного персонала, отсутствие рациональной организации производства.

Поскольку большая часть из перечисленных факторов формирует организационно-технический уровень производства, то очевидно влияние этого уровня предприятия, являющегося отражением «внутреннего» состояния, на конкурентоспособность предприятия, и, на наш взгляд, именно он является основным источником конкурентных преимуществ машиностроительных предприятий. Таким образом, становится очевидным, что именно в области совершенствования этих ресурсов и лежат стратегические возможности формирования конкурентоспособности.

На современном этапе предприятиям необходимо сконцентрировать свои усилия на выявлении наиболее значимых факторов в своей внутренней среде и направить развитие по пути совершенствования этих факторов; таким образом, предприятия, «не распыляя сил», смогут укрепить свои конкурентные позиции с минимальными затратами. Отраслевые особенности тяжелого машиностроения, для которого характерно небольшое количество конкурирующих субъектов, и существенные барьеры для входа в отрасль, позволяют крупным промышленным предприятиям, имеющим большой опыт работы, обладающим уникальными технологическими способностями и конструкторскими разработками, закрепить свое положение на рынке и постепенно наращивать темпы своего развития. При этом необходимо подчеркивать свои конкурентные преимущества и совершенствовать их источники.

Следует отметить, что специфика машиностроительного производства не позволяет предприятиям отрасли достичь высоких конкурентных позиций при отсутствии достаточного организационно-технического

уровня, поскольку выпуск технически сложной продукции высокого качества и конкурентоспособности

при низком уровне техники, технологии и организации производства не представляется возможным.

Т а б л и ц а 1

Определения понятия «ресурсы»

Определение	Автор, источник
Ресурсы – это природные и социальные силы, которые могут быть вовлечены в производство, в процесс создания товаров, услуг и иных ценностей. Подразделяют на природные, материальные, трудовые, финансово-денежные	Снитко Л.Т., Бугаева Т.Ю. Управление основным капиталом предприятий. Белгород: Кооперативное образование, 2003. С. 34.
Ресурсы как совокупность средств, запасов, источников, средств и предметов труда, имеющихся в наличии у предприятия и могущих быть мобилизованными и приведенными в действие, а также использованными для достижения его целей.	Окорокова Л.Г.
Совокупность ресурсов как материально-техническая база (долгосрочные ресурсы, обусловленные технологическим процессом), оборотные активы (обеспечивающие техпроцесс), трудовые и финансовые ресурсы	Ковалев В.В.
Ресурсы – это земля, капитал, труд и предпринимательская способность	Макконел К., Брю С.
Ресурсы – технические, технологические, трудовые, пространственные (территория, помещения, коммуникации), финансовые ресурсы и возможности. Одновременно в состав предприятия включаются ресурсы организационной системы управления	Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 67.
Основные ресурсы, используемые организацией: люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация	Современный экономический словарь

Организационно-технический уровень предприятия должен обладать специфическими свойствами:

- *достаточности* для обеспечения конкурентоспособности предприятия и стратегического развития;
- *адаптивности* организационного поведения системы для обеспечения конкурентоспособности и развития в соответствии с изменениями внешней среды и научно-техническим (инновационным) развитием;
- *соответствия* с нормами и нормативами на какой-либо определенный период;
- *саморегулирования* и саморазвития в соответствии с изменением внутренней среды в период инновационных преобразований.

Организационно-технический уровень предприятия сам по себе представляет источник формирования конкурентного преимущества организации и именно поэтому нуждается в постоянном анализе, развитии и совершенствовании.

В силу этого организационно-технический уровень промышленных предприятий представляет собой стратегический ресурс, являющийся источником долгосрочных конкурентных преимуществ. С этих позиций актуальной становится целевая направленность развития организационно-технического уровня на факторы конкурентоспособности предприятия. Именно поэтому его анализ и оценка должны производиться с позиций влияния на показатели конкурентоспособности предприятия.

В связи с этим важной методологической проблемой является выбор и обоснование оценочных показателей для отражения степени развития существующего организационно-технического уровня предприятия.

На сегодняшний день разработаны сотни различных показателей, которые используются для определения организационно-технического уровня предприятия. Многие экономисты полагают, что такое разнообразие едва ли необходимо, поскольку усложняет расчеты и не гарантирует объективности оценки.

По мнению Л.Е. Басовского [5. С. 33], единственной группой косвенных показателей, которые могут служить надежной оценкой технико-организационного уровня товара, техники и технологии, предприятия, отрасли, является группа показателей, характеризующих долю

издержек, связанных с исследованиями и разработками, или в продажах, или в валовой выручке, или в цене. Чем выше эти показатели, тем выше технико-организационный уровень товара, техники и технологии, предприятия и тем благоприятнее их перспективы.

По мнению В.А. Гузеева, состояние организационно-технического уровня производства характеризуется следующими показателями: качеством и конкурентоспособностью продукции; состоянием производственного процесса; организацией труда и управления [6. С. 38]. Он отмечает, что достижение высоких показателей технико-организационного уровня производства зависит от характера (экстенсивного или интенсивного) использования элементов производственного процесса: трудовых ресурсов, предметов и средств труда. Данные показатели, по его мнению, являются гарантией повышения организационно-технического уровня производства.

О.В. Израйлева считает, что выбор показателей для оценки потенциальных возможностей и результативности данного потенциала необходимо производить исходя из критерия конкурентоспособности продукции предприятия [7. С. 47].

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что к компонентам организационно-технического уровня традиционно относят показатели состояния и использования техники, технологии и уровня организации производственных процессов. На сегодняшний день сложность производственных процессов в машиностроении не позволяет не учитывать влияние человеческого фактора, уровня трудовых ресурсов при анализе влияния внутренних активов на конкурентоспособность предприятия. Таким образом, мы предлагаем осуществлять комплексную (интегральную) оценку организационно-технического уровня предприятия по 4 групповым показателям: техническому, организационному, кадровому и инновационно-технологическому состоянию.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокруже-

ния должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

Каждый из групповых показателей представляется набором единичных показателей. Величина комплексного показателя организационно-технического уровня отражает состояние внутренних активов предприятия и является исходной информацией для выбора стратегии развития предприятия, направленной на повышение его конкурентоспособности.

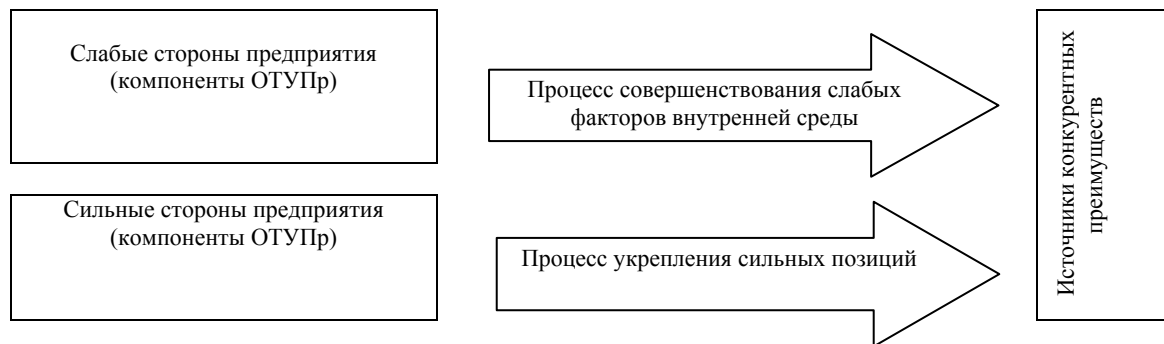


Рис. 1. Направления формирования источников конкурентных преимуществ

Высокий организационно-технический уровень предприятия является стратегическим ресурсом организации, который обеспечивает ей устойчивость в изменяющихся условиях внешней среды и позволяет побеждать в конкурентной борьбе. С этой точки зрения организационно-технический уровень нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

Его стратегическое значение состоит в принципиально возможном воздействии на внешнюю среду организации. Причем в данном случае речь идет не просто об обладании ресурсами. Огромное значение имеет способность рационально сочетать эти ресурсы, увязывать их с другими очевидными конкурентными преимуществами организации.

Поэтому в качестве ключевых внутренних факторов мы выделяем факторы, формирующие организационно-технический уровень предприятия.

Понимание особой ценности высокого организационно-технического уровня для обеспечения конкурентоспособности предприятия дает возможность сориентировать свой выбор на стратегии дальнейшего развития, которая будет направлена на совершенствование стратегически наиболее значимых, с точки зрения достижения определенных конкурентных преимуществ, факторов организационно-технического уровня.

Методика анализа организационно-технического уровня состоит из двух этапов:

1. *Оценка текущего состояния организационно-технического уровня*, которое характеризуется показателями, отражающими уровень развития техники, технологии, организации производства, степенью инновационности технологических процессов, качества выпускаемой продукции и др.

2. *Совершенствование организационно-технического уровня производства* предполагает выбор наиболее важных факторов организационно-технического уровня предприятия с позиций их влияния на конку-

Таким образом, *организационно-технический уровень* производственной социально-экономической системы (предприятия) – это совокупность возможностей: наличие современной технологии, оборудования, подготовленных кадров, совокупность необходимых ресурсов (материальных, инновационных, организационных и др.), обеспечивающих функционирование и стратегическое развитие предприятия в условиях конкуренции.

Нужно отметить, что компоненты организационно-технического уровня могут представлять как сильные, так и слабые стороны предприятия, оставаясь при этом основным источником конкурентных преимуществ (рис. 1).

рентоспособность организации в целом и разработку основных мер по их совершенствованию.

При этом на этапе выбора пути стратегического развития предприятия необходимо проанализировать текущее состояние «внешних» и «внутренних» факторов и выявить влияние отдельных показателей организационно-технического уровня на конечный (интегральный) показатель конкурентоспособности.

Ряд показателей имеет нормативные или предельно-допустимые значения, которые можно использовать в расчетах балльных показателей (в основном коэффициенты). Другие показатели не имеют нормативных значений и определяются экспертным методом.

При сравнении полученных единичных, групповых и интегральных показателей с нормативными или желаемыми можно сделать выводы о текущем состоянии организационно-технического уровня в целом по предприятию и его отдельных факторов в частности.

Такой факторный анализ позволяет определить аспекты организационно-технического уровня предприятия, оказывающие наибольшее влияние на конкурентоспособность в целом, т.е. являющиеся источником наиболее значимых конкурентных преимуществ. Такой подход дает возможность сориентировать свой выбор на оптимальной стратегии дальнейшего развития предприятия, которая будет направлена на совершенствование стратегически наиболее значимых, с точки зрения достижения определенных конкурентных преимуществ, факторов организационно-технического уровня. Это позволяет предприятию достичь намеченной цели, «не распыляя» средства.

В общем виде основные направления такого влияния представлены в табл. 2.

Определив, таким образом, слабые и сильные стороны «внутренних» факторов, обозначив в результате анализа наиболее важные конкурентные преимущества

и показатели организационно-технического уровня, имеющие на них наибольшее влияние, предприятие

может сделать обоснованный выбор дальнейшей стратегии укрепления своей конкурентоспособности.

Таблица 2

**Факторы организационно-технического уровня предприятия и их влияние на конкурентоспособность**

Факторы организационно-технического уровня	Характер влияния на конкурентоспособность
Уровень техники	Чем выше удельный вес прогрессивного и автоматического оборудования, тем более высок уровень качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг)
Уровень технологии	Применение современных технологий позволяет увеличить потребительские свойства продукции (качество оказываемых услуг), а также снижает текущие производственные издержки
Инновационный уровень	Наличие патентов или ноу-хау автоматически гарантирует конкурентное преимущество в силу отсутствия конкурентов в этой сфере
Уровень трудовых ресурсов	С повышением уровня используемых трудовых ресурсов конкурентоспособность предприятия повышается
Организационный уровень	Чем выше степень применения прогрессивных форм организации производства, тем выше объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг), меньше доля постоянных издержек, следовательно, есть возможность ценовой стратегии конкурентной борьбы. Наличие у предприятия дополнительных обязательств (послепродажное обслуживание) и добросовестное их выполнение создают благоприятный имидж и поддерживают высокую репутацию предприятия

На наш взгляд, совершенствование различных составляющих организационно-технического уровня предприятия влияет на определенные компоненты конкурентной позиции и, таким образом, приводит к выбору различных стратегических решений.

Так, например, совершенствование группы технологических факторов может позволить применить стратегию снижения себестоимости или лидерства по издержкам, если предприятие внедрит новую безотходную технологию; применение уникальной технологии, позволяющей значительно увеличить качественные характеристики производимой продукции (оказываемых услуг) или освоить выпуск новой позволит применить стратегию дифференциации или товарной экспансии соответственно; применение в производстве ноу-хау позволит осуществить стратегию первопроходца.

Совершенствование группы технических факторов может отражаться на выборе стратегии конкуренции следующим образом: оптимизация возрастной структуры основных производственных фондов, увеличением темпов обновления активной части ОПФ позволяет предприятию снижать издержки производства, связанные с ремонтом и обслуживанием оборудования. Таким образом, очевидной становится ориентация на стратегию снижения издержек.

Совершенствование группы организационных факторов, направленное на применение автоматизированного оборудования, позволяет предприятию увеличивать объемы производства и снижать издержки за счет эффекта от масштаба производства, таким образом, формируется возможность осуществления стратегии сокращения расходов или упора на издержки.

Увеличение доли информационных технологий, применяемых для осуществления функций управления и производственных процессов, позволяет предприятию существенно снизить непроизводительные потери времени, оптимизировать процесс организации производства (например, применение логистики материальных и информационных потоков), сократить длительность производственного цикла и в результате полученного эффекта проводить стратегию снижения издержек; своевременно проводить анализ изменений внешней среды и в такой ситуации осуществлять стратегию немедленного реагирования.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что существует большое множество факторов, воздействующих на формирование и развитие конкурентоспособности предприятия, но, с нашей точки зрения, среди них организационно-технический уровень занимает наиболее важное и значимое место, и при дефиците финансовых ресурсов у предприятия его совершенствование становится приоритетным направлением развития машиностроительного предприятия, направленного на получение конкурентных преимуществ высокого порядка и обеспечения конкурентоспособности предприятия в целом. В связи с этим большое значение имеют проблемы формирования необходимого организационно-технического уровня предприятия и его целевая ориентация на критерии конкурентоспособности, соответствующие новым условиям хозяйствования, а также поиска методов комплексного анализа и оценки организационно-технического уровня и диагностики потенциальных возможностей предприятий участвовать в конкурентной борьбе.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. *Баринов В.А.* Экономика фирмы: стратегическое планирование: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2005. С. 74.
2. *Гибсон Л.Дж., Донелли Дж.Х.* Организации: Поведение. Структура. Процессы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 31.
3. *Уотермен Р.* Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, 1998. С. 76.
4. *Ресурсный потенциал экономического роста / Под ред. М.А. Комарова. М.: Путь России, 2002. С. 18.*
5. *Басовский Л.Е., Лунова А.М., Басовский А.Л.* Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учеб. пособие / Под ред. Л.Е. Басовского. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 33.
6. *Чернышева Ю.Г., Гузей В.А.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Ростов н/Д: Феникс, 2005. С. 38.
7. *Сервис: экономика, техника, образование: Тематический сборник научных трудов / Под ред. В.А. Лившица. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2002. С. 47.*

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 1 февраля 2011 г.