



УДК 621.436:656.6.001.24

© К. В. Елин, 2012

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ В КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА

Елин К. В. – асп. кафедры «Экономика и управление на предприятии (в строительстве)», тел. 8-909-841-16-23, e-mail: kon-elin@yandex.ru

Эффективное управление современным предприятием требует использования моделей, охватывающих все процессы предприятия и учитывающих состояние внешней среды. В результате анализа современных методов обеспечения менеджеров информацией предложена модель контроллинга, учитывающая все необходимые факторы, позволяющая эффективно управлять предприятием.

Effective management of a modern enterprise requires the use of models covering all the processes of the enterprise and taking into account the state of the external environment. As a result of the analysis of contemporary methods of providing managers with information, the model of controlling which takes into account all relevant factors and allows to manage the enterprise effectively has been proposed by the author.

Ключевые слова: контроллинг, конкурентные преимущества, ключевая компетенция, ресурсный подход, модель.

Одной из основных проблем в управлении предприятием является управление ресурсами, которые, играя важную роль в текущей деятельности, развитии и конкурентном положении предприятия на рынке, как правило, ограничены. Концепция управления ресурсами и построения стратегии от ресурсов приобретает все большую популярность, становясь частью современных систем управления. Одним из перспективных, на наш взгляд, направлений применения ресурсного подхода в управлении ресурсами является интеграция этого подхода в концепцию контроллинга. При этом можно достичь максимального эффекта за счет того, что в рамках системы контроллинга предприятие рассматривается как метасистема, что позволяет охватить все ресурсы и, получая полную информацию о ресурсах в системе, принимать оптимальные для предприятия решения.

На сегодняшний день сложилось несколько концепций контроллинга, среди которых наиболее перспективной, на наш взгляд, является концепция,

рассматривающая предприятие как метасистему [1, 2]. Эта концепция направлена на поддержку процесса принятия решений (получение, анализ информации и поиск путей решения задач менеджмента). В данной концепции контроллинг имеет расширенную по сравнению с предыдущими концепциями предметную область, включающую маркетинг, обеспечение ресурсами, логистику, финансы, инвестиции и инновационные процессы.

Важное значение имеет смысл, вкладываемый в терминологию ресурсного подхода: конкурентное преимущество, ключевая компетенция, конкурентное превосходство. Так как предметная область контроллинга обширна, то и перечисленные понятия будут более обширны, чем в других подходах. Анализ понятия «конкурентное преимущество» показал, что большая часть исследователей понимает конкурентное преимущество как свойства конечной продукции или другие аспекты, связанные непосредственно с результатами деятельности [3]. На наш взгляд, такое понимание некорректно, так как не отражает причину конкурентного преимущества, которая привела к появлению у товара определенных свойств, которые, в свою очередь, обеспечили ему конкурентное преимущество. Поэтому необходимо расширить понятие конкурентного преимущества. По нашему мнению, конкурентное преимущество – это фактор (или совокупность факторов), прямо или косвенно определяющий (стабильный либо растущий) выбор участников рынка в пользу предприятия, позволяющий получать определенный экономический эффект, увеличивающий или стабилизирующий прибыль. Такое определение позволяет понимать конкурентное преимущество не как свойства продукции, а как причину этих свойств, что позволит не искать свойства, а управлять их причинами и факторами, которые привели к его появлению.

В соответствии с ресурсным подходом конкурентное преимущество является следствием наличия ключевых компетенций или отличительной компетенции [4]. По нашему мнению, ключевая компетенция представляет собой отличительное свойство ресурса, группы ресурсов, технологии принимаемого решения, позволяющее обеспечить и (или) повысить эффективность чего-либо (процесса, ресурса и т. д.), ведущее к повышению прибыльности предприятия.

Таким образом, в рамках стратегии от ресурсов предприятие должно создать ключевые компетенции, которые станут частью конкурентного преимущества и обеспечат конкурентное превосходство на рынке. Управление конкурентными преимуществами и построение стратегии от ресурсов должно осуществляться с помощью модели контроллинга. Цель модели: управление ресурсами на основе ресурсного подхода на стратегическом и оперативном уровнях управления предприятием с применением концепции контроллинга. Перелагаемая нами модель представлена на рис. 1.

Представленная модель позволяет увязать базовые элементы системы предприятия в виде ресурсов, процессов и возможностей со стратегическими целями предприятия, что, в свою очередь, обеспечит возможность управле-



ния конкурентными преимуществами предприятия. Отдельные сегменты представленной модели детализированы схемами.

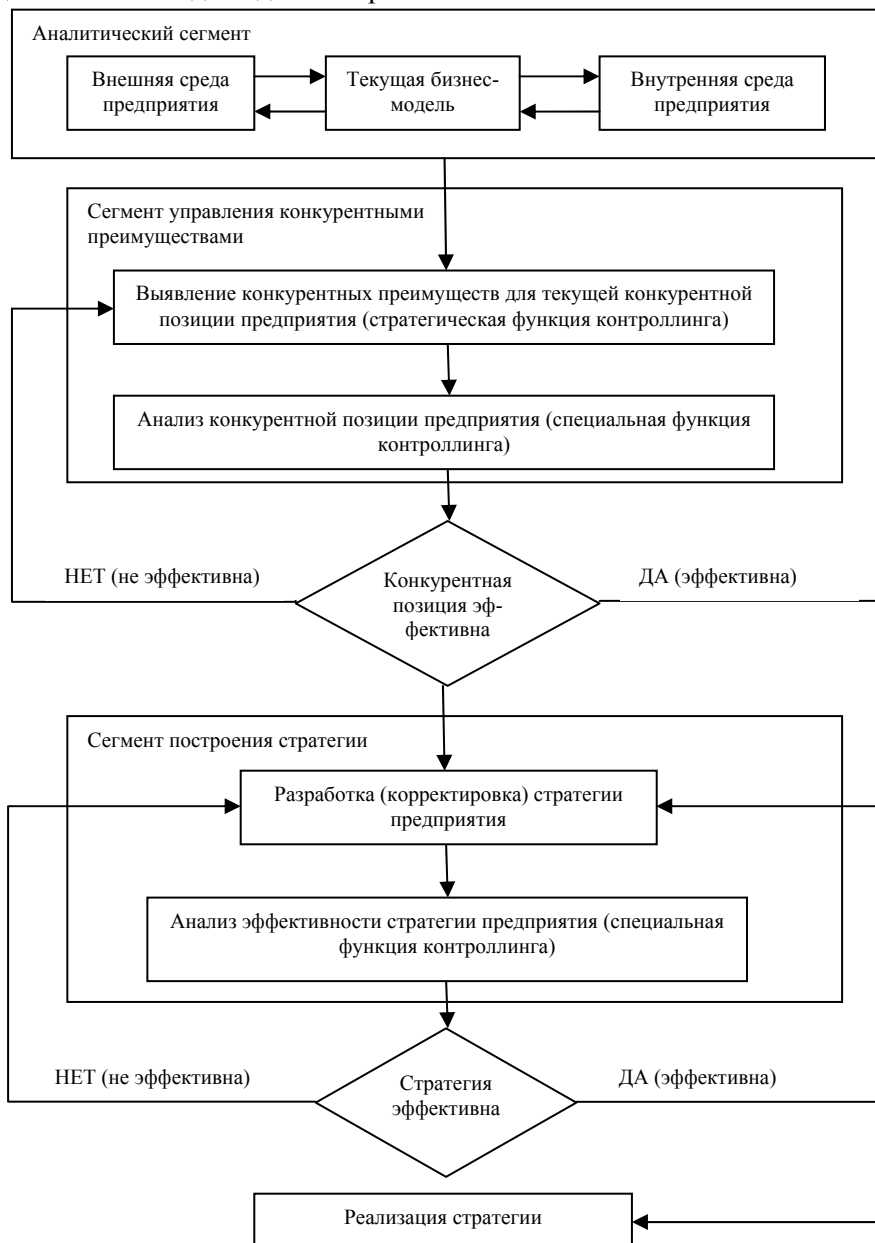


Рис. 1. Модель управления конкурентными преимуществами в концепции контроллинга

Аналитический сегмент модели, описывающий выявление ключевых компетенций, в виде схемы представлен на рис. 2.



Рис. 2. Аналитический сегмент. Выявления ключевых компетенций в процессе анализа ресурсов (аналитическая функция контролинга)

Представленный на рис. 2 анализ ресурсов предполагает анализ не только ресурсов как таковых, что характерно для построения стратегии в рамках ресурсного подхода, но и анализ возможностей, процессов предприятия. На этапе идентификации и оценки ресурсов должны быть получены показатели, отражающие эффективность ресурсов предприятия, прогнозные показатели, отражающие получение экономических выгод от имеющихся ресурсов и использование имеющихся возможностей. Этап идентификации ключевых компетенций предполагает выявление отдельных ресурсов или групп ресурсов, которые являются или могут быть ключевыми компетенциями. На данном этапе могут быть выявлены показатели ресурсов (человеко-часы работы сотрудников, машино-часы техники). После чего необходимо провести оценку потенциала прибыльности ключевых компетенций. На данном этапе предполагается подготовка исходных данных для расчета относительных показателей.

Исходными данными выявления конкурентного преимущества является, с одной стороны, внешняя среда, откуда берутся исходные данные о контрагентах (поставщиках, потребителях, конкурентах). Полученные из внешней



среды данные анализируются методом SWOT-анализа с учетом ограничений бизнес-модели предприятия.

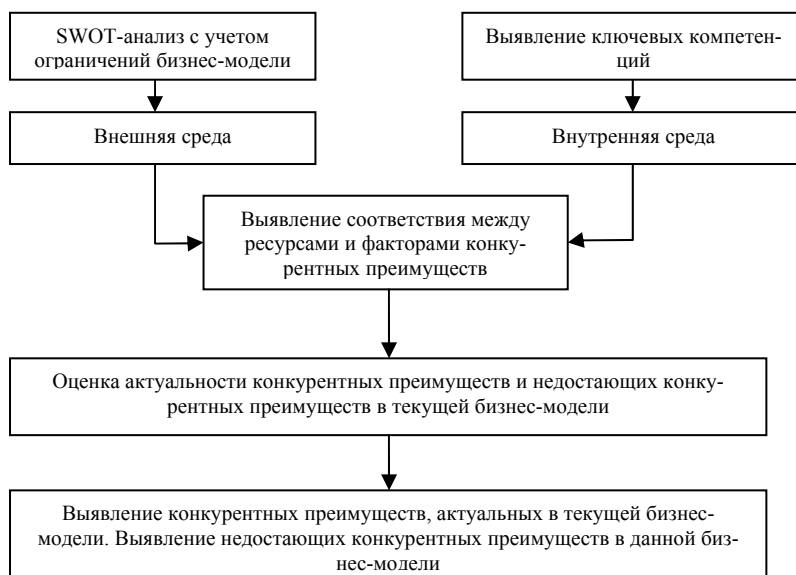


Рис. 3. Сегмент управления конкурентными преимуществами

Внутренняя среда будет являться исходными данными о ресурсах предприятия и его внутренних возможностях. На данном этапе должен осуществляться анализ ресурсов и выявление ключевых компетенций.

Полученные данные анализируются с точки зрения влияния на внутренние процессы предприятия и показатели деятельности, после чего выявляются связанные ключевые компетенции, являющиеся конкурентными преимуществами. Именно на этом этапе происходит увязка ресурсов с конкурентными преимуществами.

Построение стратегии требует определения приоритетов относительно развиваемых конкурентных преимуществ и ключевых компетенций. Ввиду ограниченности ресурсов необходимо экспертным путем определить стратегически наиболее значимые ключевые компетенции, выявленные в первом сегменте модели. На основе значимых ключевых компетенций сформировать конкурентные преимущества, бизнес-модель и стратегию предприятия. В рамках модели возможно выявление конкурентного преимущества не только в результате анализа внутренней, но и внешней среды, т. е. в обратном порядке. Формирование стратегии в описываемой модели представлено отдельным сегментом построения стратегии. Сегмент модели, описывающий построение стратегии, представлен на рис. 4.

Разработка стратегии основывается не только на имеющихся ресурсах предприятия, но и возможностях прямых и косвенных. Построение стратегии

предполагает разработку системы показателей, отражающих как внутреннюю, так и внешнюю политику предприятия.



Рис. 4. Сегмент построения стратегии в рамках модели контроллинга

Представленная модель охватывает процесс управления конкурентными преимуществами предприятия и деятельностью предприятия полностью, что исключает перекосы в управлении предприятием. Наличие логической и информационной связи между показателями предприятия и его исходными ресурсами позволяет принимать решения для управления ресурсами не только в краткосрочном (повышение их эффективности), но и в долгосрочном плане (получение и развитие недостающих ресурсов), обеспечивать синергию ресурсов предприятия.

Библиографические ссылки

1. Гусева И. Б. Контроллинг в системе управления промышленным предприятием: Монография / И. Б. Гусева. – Н. Новгород, 2007.
2. Данилочкина Н., Чернер Н. Формирование службы контроллинга / Н. Данилочкина, Н. Чернер // Экономика и жизнь. – 2008. – № 32.
3. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен. – СПб., 2007
4. Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери. – 2007.