

Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий (на примере мебельной промышленности)

В статье предложена организационная модель управления конкурентоспособностью промышленных предприятий (на примере мебельной промышленности) и приведено краткое описание каждого из этапов.

Ключевые слова:

Конкурентоспособность предприятия, Активная конкурентоспособность промышленного предприятия, Пассивно-активная конкурентоспособность промышленного предприятия, Базовые индикаторы реализации стратегии развития предприятия

Проблемам управления конкурентоспособностью промышленных предприятий посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов. Обширный теоретический материал не позволяет оперативно применять его в практической деятельности промышленных предприятий.

Организационная модель управления конкурентоспособностью промышленных предприятий с учетом проведенного обобщения наиболее известных работ по управлению конкурентоспособности предприятий и с некоторыми авторскими разработками представлена на рис.1.

Как видно на рис.1. управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется в шесть этапов:

1 этап. Принятие принципиального решения руководством предприятия о необходимости управления конкурентоспособностью.

2 этап. Формирование рабочих групп с учетом организационной структуры предприятия, доступа к информации у сотрудников, степени профессиональных навыков, наличия специальных знаний и личностных характеристики сотрудников.

3 этап. Анализ конкурентоспособности мебельного предприятия. Анализ конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях кризиса предлагается осуществлять по трем взаимосвязанным модулям (направлениям деятельности): управленческая, производственная и коммерческая деятельности. При анализе модуля «управленческая деятельность» предлагается провести анализ организационного и корпоративного уровней. Организационный уровень включает анализ природно-климатической, политической, юридической, экономической, технологической, демографической и социальной среды [1]. Анализ корпоративного уровня включает анализ организационной структуры предприятия, персонала, инноваций [2] и риска [3]. Анализ модуля «производственная деятельность» включает проведение анализа продукции и процесса

производства. Анализ продукции предполагает проведение анализа ассортимента продукции, качества продукции [4] и себестоимости продукции. Анализ процесса производства предполагает проведение анализа используемого и необходимого сырья, поставщиков и основных фондов [5]. Анализ модуля «коммерческая деятельность» включает анализ состояния рынка и финансового состояния. Анализ состояния рынка включает проведение анализа клиентов с точки зрения клиентов и самого предприятия, анализ конкурентов [6]. Анализ финансового состояния предполагает проведение анализа рентабельности предприятия, анализ матрицы Г. Уваровой и В. Анташова [7], расчет показателя Альтмана. Завершающим этапом анализа конкурентоспособности является составлении матрицы результатов анализа. Представляющей собой перечень конкурентных преимуществ и недостатков по каждому из модулей деятельности, оцениваемым по двухбалльной оценочной системе: 1 балл – переменное конкурентное преимущество (устранимый недостаток) и 2 балла - постоянное конкурентное преимущество (неустранимый недостаток).

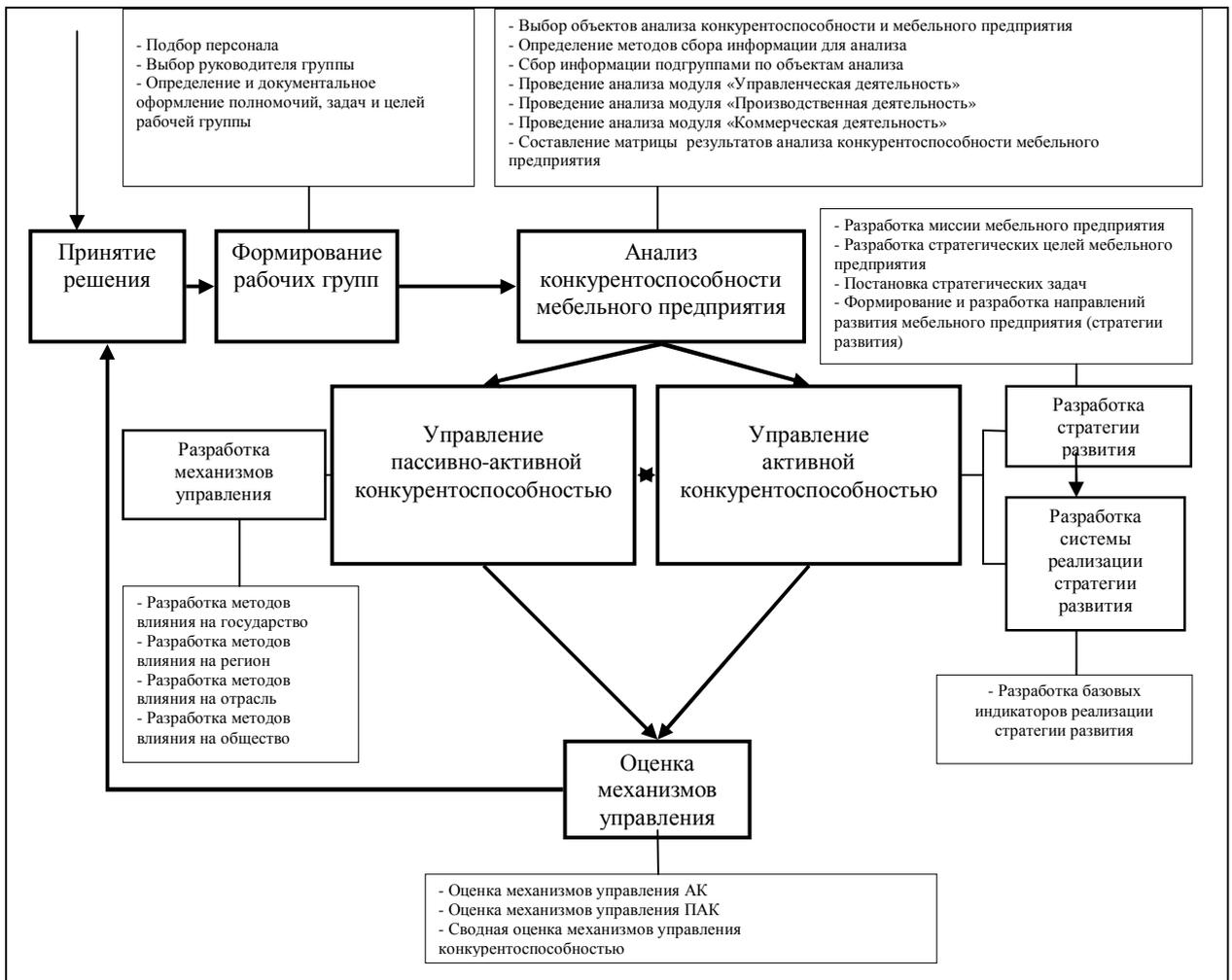


Рис.1. Организационная модель управления конкурентоспособностью мебельных предприятий

4 этап. Управление активной конкурентоспособностью. Активная конкурентоспособность (АК) представляет собой совокупность конкурентных пре-

имущества бизнес-процессов предприятия, т.е. его внутренней среды. На данный вид конкурентоспособности мебельное предприятие может оказывать непосредственное влияние посредством управления своими бизнес-процессами. Управление АК сводится к формированию стратегического управления на промышленном предприятии. В целом организация стратегического управления на предприятии сводится к разработке стратегии развития предприятия и разработки системы реализации стратегии развития. Укрупнено процесс разработки стратегии развития сводится к следующим шагам: разработка миссии, стратегических целей предприятия, постановка стратегических задач, формирование и разработка направлений развития предприятия. При разработке стратегии развития необходимо руководствоваться концепцией доказательного менеджмента Джеффри Пфеффера (Jeffrey Pfeffer) и Роберта Саттона (Robert I Sutton) [8] и концепцией нового стратегического мышления Майкла Роберта (Michel Robert) [9]. Для эффективного внедрения стратегического управления на предприятиях предлагается применять систему Базовых индикаторов реализации стратегии развития. Суть данной системы заключается в последовательной оценке реализации стратегии по каждому из модулей деятельности (рис.2.).

5 этап. Управление пассивно-активной конкурентоспособностью (ПАК). Пассивно-активная конкурентоспособность обеспечивается конкурентными преимуществами государства, региона, отрасли и общества, то есть тех элементов, на которые промышленное предприятие не может оказать непосредственного влияния, но обязано разработать механизмы по противодействию негативных последствий влияния данных элементов для повышения эффективности деятельности.

6 этап. Оценка механизмов управления конкурентоспособностью предприятия, осуществляемая в следующей последовательности: оценка механизмов управления АК, оценка механизмов управления ПАК, обобщение результатов оценки управления активной и пассивно-активной конкурентоспособностью. Оценку механизмов влияния на АК рекомендуется проводить с применением разработанной системы Базовых индикаторов реализации стратегии развития, а оценку механизмов влияния на ПАК - исходя из прогнозной оценки специалистов предприятия. Общая эффективность механизмов управления рассчитывается по формуле:

$$\text{Эм.} = \sum a_i^j + \sum b_i^j + \dots + \sum n_i^j,$$

где

Эм. – эффективность механизмов управления, %

a, b, n – числовое выражение показателя, %

i – показатели деятельности мебельного предприятия;

j – факторы изменения показателей деятельности мебельного предприятия.

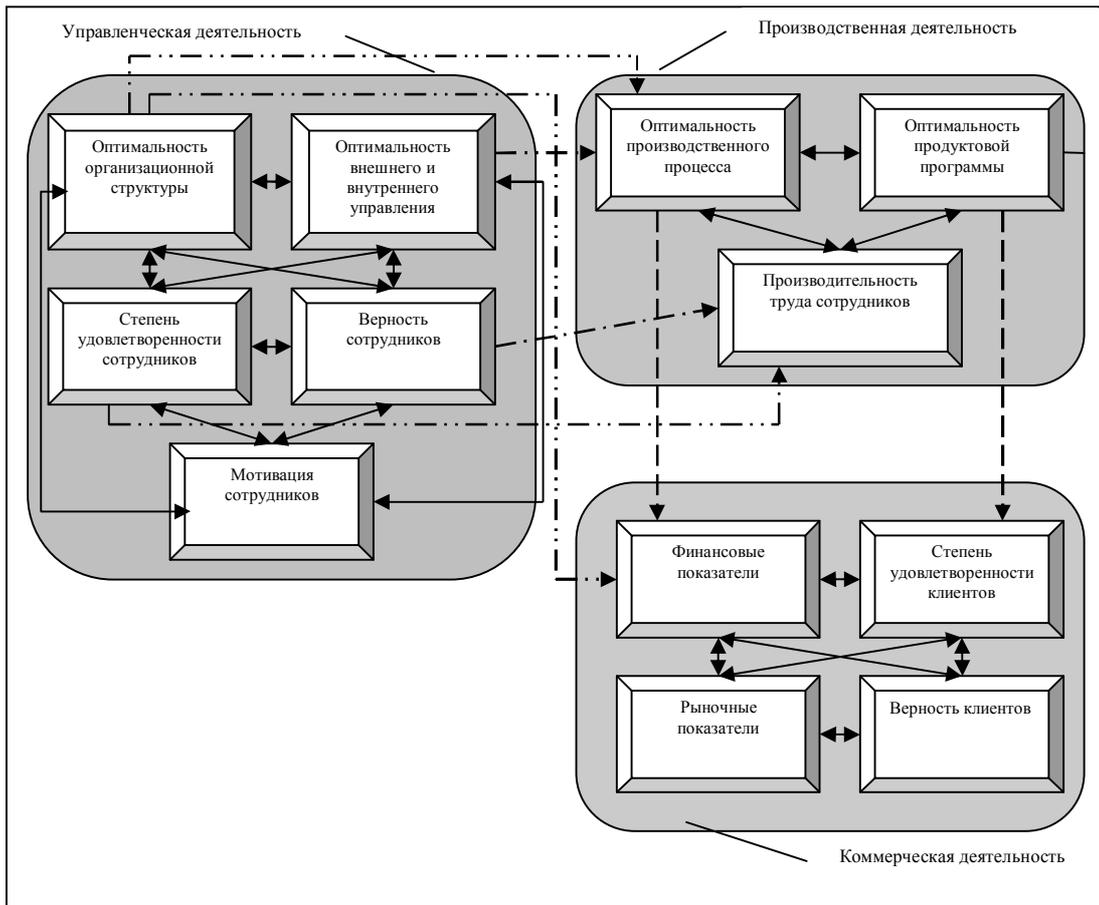


Рис.2. Базовые индикаторы реализации стратегии развития (БИРСР)

Процесс управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой замкнутый цикл и должен осуществляться на предприятии на постоянной основе. Управление конкурентоспособностью по предложенной организационной модели позволит упростить данный процесс, вследствие систематизации существующих рекомендации по управлению конкурентоспособностью предприятий.

Список литературы

1. Медведев Н.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие – М.:ГОУ ВПО МГУЛ, 2005. -
2. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: учебник. / А.В. Сурин, О.П. Молчанова. – М.: ИНФРА-М, 2008
3. Кинев Ю.Ю. «Оценка рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятий на этапе принятия управленческого решения». – Электрон. дан. - Режим доступа <http://www.cfin.ru/press/management/2000-5/06.shtml>
4. Семенова Е.И. и др. Управление качеством / Е.И. Семенова, В.Д. Коротнев, А.В. Пошатаев. – М.: КолосС. 2004
5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. -

М.: Инфра-М, 2009

6. Невилл Лейк. Практикум по стратегическому планированию / Пер. с англ. – М.: Поколение, 2006.- 303 с.
7. Власова Л. Сбалансированная система показателей оценки деятельности предприятия// Ваш партнер – консультант. - 2005. – 28 июля
8. Пфеффер Дж. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от гарвардской школы бизнеса /Дж. Пфеффер, Р. Саттон. пер.с. англ. – М.: Эксмо, 2008
9. Роберт М. Новое стратегическое мышление: просто о сложном. - М.: Поколение. 2006