

МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Завьялова Е.М.

*к.э.н., главный государственный инспектор отдела рассмотрения жалоб
Управления контроля размещения государственного заказа Федеральной
антимонопольной службы России (ФАС России)*

Москва, Россия

Аннотация

Исследуется проблема повышения конкурентоспособности управления промышленным предприятием. Проанализированы и раскрыты этапы механизма, позволяющего исследовать происходящие в системе управления процессы, провести оценку сложившейся ситуации, выявить проблемные зоны в системе управления, определить конкурентные преимущества систем управления предприятий, провести анализ и оценку качества систем управления предприятий-конкурентов, что в итоге дало возможность предложить эффективные решения.

Ключевые слова:

конкурентоспособность, методический, механизм, повышение, предприятие, промышленное, управление.

MECHANISM OF INCREASE OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT COMPETITIVENESS

Zavyalova E.M.

*PhD in Economics, Chief State Inspector of Complaints of Department for Control
over Public Procurement of the Russian Federal Antimonopoly Service (FAS Russia)*

Moscow, Russia

Summary

In the article is investigated the increase problem of the industrial enterprise management competitiveness. Analysing and describing the mechanism (algorithm) stages allow to investigate processes occurring in a control system, to estimate current situation, to reveal problem zones in the control system, to define competitive advantages of the considered enterprises control systems, to appraise control systems quality of rival enterprises that give as a result an opportunity to offer efficient solution.

Keywords:

competitiveness, methodical, mechanism, increase, enterprise, industrial, management.

В современных рыночных условиях в результате получения предприятием экономической свободы возрастание значимости конкурентоспособного управления, а также ответственности за результаты деятельности своего предприятия, ведет к привлечению в сферу управления дополнительных финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Но не только грамотное использование перечисленных ресурсов имеет для руководства предприятия особую важность. Особый интерес представляет также то, насколько конкурентоспособное управление усиливает конкурентоспособность предприятия в целом и дает ему стратегические преимущества на рынке.

Конкурентоспособность управления промышленным предприятием представляется возможной исследовать с различных сторон. Так, на базе проведения процедуры оценки системы управления, основанной на функциональной модели и использовании процессного подхода, в статье предложен механизм улучшения функционирования системы менеджмента, как один из возможных вариантов повышения конкурентоспособности управления предприятием. Этот механизм позволяет исследовать происходящие в системе управления процессы, проводить анализ и оценку сложившейся ситуации, выявлять проблемные зоны в системе управления, определять конкурентные преимущества систем управления рассматриваемых предприятий, проводить анализ и оценку качества систем управления предприятий-конкурентов, а также разработать наиболее актуальные пути повышения конкурентоспособности управления на анализируемом предприятии.

Преимущество использования процессного подхода в разработке механизма повышения конкурентоспособности управления, по нашему мнению, заключается в исследовании не самих функций управления, выполняемых различными отделами и менеджерами, а в исследовании межфункциональных процессов, способных объединить отдельные функции в потоки, нацеленные на результаты конечной деятельности предприятия. При этом мы опираемся на то, что даже у предприятий с разными

организационными структурами наблюдаются схожие процессы, происходящие в организации. Использование объединения процессного подхода и функциональной модели в предлагаемом механизме объясняется наличием на любом предприятии взаимодействия комплекса происходящих в системе управления процессов и функций.

Такая важная составляющая механизма повышения конкурентоспособности управления промышленным предприятием как методика оценки системы управления по функциональным критериям в сравнении с другими методиками имеет следующие преимущества:

- возможность двустороннего анализа управленческих функций посредством использования критериев, с помощью которых оценивается уровень системы управления;

- способность комплексного охвата управленческой деятельности;

- возможность применения (как на предприятиях, придерживающихся регулярного проведения оценки системы управления, так и на предприятиях, не осуществляющих оценку системы управления или делающих это не регулярно);

- способность улучшения или внедрения принципов системы менеджмента качества в деятельности организации.

Вместе с тем, применение только одной методики оценки системы управления не может выступить как полноценный способ анализа конкурентоспособности управления и оказать в достаточно полной мере влияние на ее дальнейшее повышение по следующим причинам:

- оценка системы управления неспособна выступать как направление повышения конкурентоспособности управления в силу отсутствия четкой причины для ее проведения и последующих вариантов улучшения ситуации;

- критерии функциональной модели оценки управления должны быть более конкретизированы;

- при использовании данной методики наблюдается отсутствие проведения достаточно полной оценки стратегического и оперативного управления.

В этой связи в статье предлагается механизм на основе использования процессного подхода, заключенного в последовательности проведения процедур по улучшению системы менеджмента. Наглядно схема механизма представлена на рис. 1.

Из представленной на рис. 1 схемы видно, что в основе механизма положено проведение комплексного анализа состояния системы управления с помощью оценки всех реализуемых на предприятии бизнес-процессов. Эти бизнес-процессы необходимо рассматривать в рамках системы менеджмента как процессы, с одной стороны, стратегического управления, а с другой – оперативного управления, не забывая при этом о применении бенчмаркинга с целью последующего внедрения новшеств на предприятии, основанных на опыте других компаний.

Итак, структура механизма представлена двумя взаимосвязанными процессами: процессом стратегического и процессом оперативного управления, качество которых можно оценить на основе взаимосвязанных функций управленческой деятельности. По уровню качества отдельных функций в свете организационных и кадровых факторов можно судить о качестве системы управления в целом, о ее конкурентных преимуществах и, как следствие, о конкурентоспособности системы управления предприятия по сравнению с системами управления предприятий-конкурентов.

Таким образом, об уровне качества системы управления на предприятии представляется возможным судить по таким границам управленческих функций, присущих каждому из рассматриваемых нами процессов стратегического и оперативного управления, как: планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация.

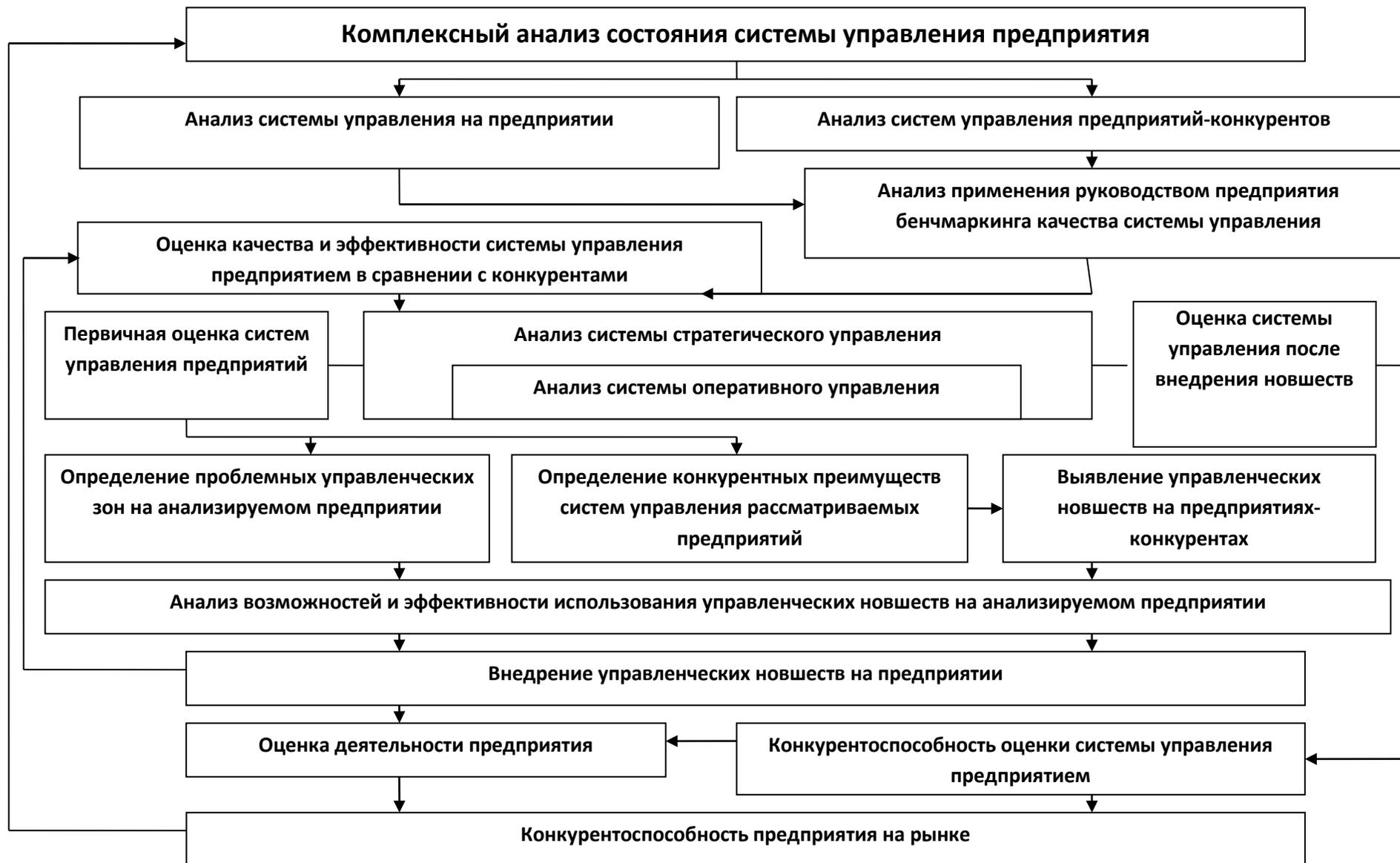


Рис. 1. - Механизм повышения конкурентоспособности управления промышленным предприятием

Следуя этапам предложенного механизма повышения конкурентоспособности управления, отметим, что оценку системы управления предлагается проводить посредством анализа каждой из функций по пяти более узким характеристикам (вопросам) в рамках каждого из рассматриваемых процессов стратегического и оперативного управления. При этом вопросы, относящиеся к функциям управления, необходимо формулировать на основных принципах Total Quality Management (лидерство руководства предприятия; система принятия решений; построение системы управления на основе процессного и системного подходов; ориентация на потребителей производимой продукции или услуг; постоянное совершенствование производства на основе непрерывного процесса вовлечения работников в деятельность компании), а также корректировать для каждой отрасли в отдельности с учетом системы управления и особенностями производства.

Данную оценку целесообразно проводить на основе использования методов анкетирования и интервьюирования. В анкете в рамках каждого из рассматриваемых процессов управления, путем опрашивания менеджеров высшего звена, необходимо провести оценку каждой из шести функций управления через ответы на пять конкретных вопросов относительно каждой из функций, разработанных и скорректированных аппаратом управления предприятия в рамках конкретной отрасли, где компания осуществляет свою деятельность.

При этом оценка текущего состояния системы менеджмента производится по сумме баллов в рамках пятибалльной шкалы оценки (табл. 1).

Далее рассчитываются оценки каждого из двух процессов управления (стратегического и оперативного), которые выражаются в суммарном количестве баллов эффективности и результативности процессов (табл. 2).

Результаты проведения оценки системы управления на предприятии, с одной стороны, составляют основу для определения уровня ее качества и конкурентных преимуществ, а с другой – способствуют нахождению проблемных зон, присущих, как правило, любой компании.

Таблица 1 - Шкала оценки системы управления анализируемого предприятия и предприятий-компаньонов

| Балл | Критерии оцениваемой характеристики | | |
|------|---|--|---|
| | Регулярность проведения управленческой деятельности | Уровень разработки процедуры | Документация, доказывающая управленческую деятельность |
| 1 | Деятельность не проводится | Процедура не ведется | Нет документов |
| 2 | Деятельность проводится редко | Процедура разработана как дополнительное направление | Минимальное количество документации |
| 3 | Деятельность ведется не в полном объеме, по мере надобности | Процедура разработана как общее направление деятельности | Есть некоторые документы, подтверждающие ведение управленческой деятельности |
| 4 | Систематической деятельности | Процедура достаточно полно разработана | Достаточное количество документов о постоянном проведении процедуры |
| 5 | Постоянное совершенствование систематической деятельности | Процедура детализирована | Всесторонние свидетельства постоянного проведения управленческой деятельности |

При определении проблемных зон особое значение отводится анализу полученных специалистами-аналитиками данных. Анализ необходимо вести в следующих направлениях:

1. Фактическая оценка уровня развития на предприятии каждой из шести функций управления, реализуемой в процессах стратегического и оперативного управления, определяется, исходя из средней оценки, полученной на основании применения формулы:

$$\frac{\sum_{j \geq 1} N_j}{\alpha}, \quad (1)$$

где N – оценка, данная менеджером, j – номер вопроса, α – количество менеджеров, участвующих в опросе.

2. Абсолютное отклонение субъективных оценок менеджеров выражается через коэффициент максимального отклонения во мнениях менеджеров по каждой из шести функций управления и рассчитывается по формуле:

Таблица 2 - Уровень развития системы управления на предприятии

| Уровень развития системы управления | Суммарный коэффициент, полученный при опросе | Характеристика качества системы управления на предприятии и рекомендации по повышению его уровня |
|-------------------------------------|--|--|
| A | 60-120 | Персонал практически не информирован о значимости ведения стратегического управления, нет четко установленных целей. Для изменения ситуации требуется полностью пересмотреть способы и методы ведения бизнеса |
| B | 121-180 | Персонал в достаточной степени информирован о значимости ведения стратегического управления. Аппарату управления надо определить ряд целей, разработать четкую миссию и стратегию, отвечающие требованиям Total Quality Management. Для улучшения ситуации надо совершенствовать способы и методы ведения бизнеса |
| C | 181-240 | Персонал хорошо информирован о значимости ведения стратегического управления. Достаточно эффективно разработана и сформирована система управления. Особое внимание следует уделить улучшению бизнес-процессов, потребителям выпускаемой продукции и персоналу организации в целом |
| D | 241-300 | Персонал в максимальной степени информирован о значимости ведения стратегического управления. Достигнуты предельные результаты в управленческой деятельности. Необходимо поддерживать сформированный уровень системы управления, осуществлять положительную динамику бизнес-процессов и повышать качества на каждом этапе. |

$$K_i = \frac{\sum N_{\max} - \sum N_{\min}}{20}, \quad (2)$$

где $\sum N_{\max}$ – максимальная и $\sum N_{\min}$ – минимальная сумма оценок, данная

одним из менеджеров в рамках каждой функции управления, i – блок вопросов по каждой функции управления.

Полученный в результате расчета коэффициент отклонения сопоставляется с единицей, которая отражает максимально возможную разницу в оценках, полученных в результате опроса менеджеров в рамках каждой из

шести функций управления. Таким образом, чем ближе значение коэффициента максимального отклонения к единице, тем более противоположного мнения придерживаются менеджеры в рамках развития данной функции на предприятии. И наоборот, чем ближе значение коэффициента к нулю, тем более схожее мнение имеют менеджеры по каждому блоку анкетных вопросов.

Нетрудно видеть, что обсуждаемый механизм повышения конкурентоспособности управления предприятием предполагает проведение оценки качества системы управления не только анализируемого предприятия, но и предприятий-компаньонов или предприятий-конкурентов (со свойственным этой оценке анализом полученных в результате опроса данных). При этом сравниваемыми предприятиями могут выступать предприятия, осуществляющие свою деятельность в той же отрасли, что и анализируемая организация, у которых показатели качества систем управления изначально выше.

В рамках обсуждаемого механизма повышения конкурентоспособности управления мы предлагаем проводить определение конкурентных преимуществ не только путем их выявления в рамках функционального управления, но и посредством определения наилучших конкурентных позиций в формате общего менеджмента каждого из анализируемых предприятий. А именно: выявления конкурентных преимуществ в производственном, маркетинговом, инновационном и другом менеджменте на предприятиях. Для этого мы предлагаем руководству предприятия, конкурентоспособность которого требует повышения, проводить не только оценки качества системы управления, но и анализ составляющих этапов общего менеджмента, причем как анализируемого предприятия, так и предприятий-конкурентов. Для этого целесообразнее использовать опрос менеджеров данных предприятий в свободной форме, что позволит определить используемые методы ведения управления на предприятиях, а также дополнительную возможность повышения конкурентоспособности менеджмента анализируемого предприятия

в целом. Таким образом, необходимо отметить вторичное использование в данном механизме такого метода улучшения бизнеса, как бенчмаркинг.

В рамках опроса менеджеров предприятий-конкурентов предлагаем, в целях наглядности полученной информации отражать данные в матрице конкурентных позиций предприятия на рынке (табл. 3).

Данная матрица позволяет наглядно отразить эффективность функционирования систем менеджмента и применения способов и методов осуществления бизнес-процессов на предприятиях-конкурентах в сравнении с анализируемым предприятием, и определить области, в которых необходимо проводить политику повышения конкурентных позиций «слабой» компании. Таким образом, руководство анализируемого предприятия сможет определить наиболее «уязвимые» области в менеджменте предприятия, а также выявить и использовать в своей практике новшества, применяемые в опыте предприятий-конкурентов.

Проводя анализ системы управления на предприятии, необходимо оценивать не только уровень ее качества, но и показатель коэффициента максимального отклонения (отражающего схожую точку зрения менеджеров в отношении каждого блока анкетных вопросов) по функциям управления. Совокупность осуществления данных действий приведет к принятию аппаратом управления решения о срочности и масштабе проведения корректирующих мероприятий.

Несмотря на то, что бенчмаркинг считают обычно «догоняющей» тактикой развития предприятия, его можно использовать и как «опережающую» тактику ведения деятельности, если выявлять и внедрять новшества, используемые на предприятиях, не являющихся конкурентами для рассматриваемой компании (например, предприятий, осуществляющих свою деятельность в другой отрасли).

Таблица 3 - Матрица выявления конкурентных позиций предприятия-партнера на рынке

| Составляющие общего менеджмента | Оценка | | | | | Значимость | | |
|---------------------------------|--|--|--|---|--|------------|---------|--------|
| | Самая сильная позиция в сравнении с анализируемым предприятием | Позиция сильнее в сравнении с анализируемым предприятием | Аналогичная позиция в сравнении с анализируемым предприятием | Позиция ниже чем у анализируемого предприятия | Самая слабая позиция по сравнению с анализируемым предприятием | Высокая | Средняя | Низкая |
| Производственный менеджмент | | | | | | | | |
| Маркетинговый менеджмент | | | | | | | | |
| Инновационный менеджмент | | | | | | | | |
| Менеджмент кадров и другие | | | | | | | | |

В этом случае предприятие, руководство которого внедрило ряд новшеств предприятий-компаньонов, будет способно занять более конкурентные позиции на рынке по сравнению с аналогичными предприятиями-конкурентами.

Оценка качества системы управления в обсуждаемом механизме повышения конкурентоспособности управления выступает одним из его этапов. Вместе с тем, эта оценка – один из этапов процесса бенчмаркинга качества системы управления. Следовательно, использование бенчмаркинга способно не только помочь руководству предприятия в оценке систем управления своей компании и предприятий-конкурентов, но и в обеспечении повышения уровня конкурентоспособности управления на предприятии. Таким образом, мы считаем необходимым применение бенчмаркинга качества управления предприятием в целях улучшения функционирования системы управления в целом.

На рис. 2 предлагаем процесс использования бенчмаркинга в рамках оценки и повышения конкурентоспособности системы управления предприятия.



Рис. 2. - Этапы проведения бенчмаркинга в рамках повышения конкурентоспособности системы управления

Необходимо отметить, что заключительный этап процесса бенчмаркинга является также одним из элементов обсуждаемого механизма повышения конкурентоспособности управления. После внедрения ряда новшеств на предприятии, система управления которого требует совершенства, качество системы менеджмента предприятия нуждается в повторной оценке и сравнении с системами менеджмента предприятий-конкурентов, а также оценке деятельности предприятия в целом. Необходимо отметить, что проведение повторной оценки качества объясняется произошедшими изменениями системы управления предприятия. При этом она, также как и первоначальная, включает в себя стратегический и оперативный анализ системы управления.

Этап оценки деятельности предприятия включает ряд процедур с целью определения уровня повышения конкурентоспособности предприятия на основе результатов его деятельности:

- оценка финансовых показателей деятельности (финансовой и бухгалтерской отчетности, размера дохода и чистой прибыли и т.п.);
- анализ удовлетворенности потребителей выпускаемой продукцией (увеличение спроса на продукцию, объем продаж и т.д.);
- проведение маркетингового исследования рынка (SWOT- и STEP-анализы, поиск более «сильных» конкурентов, оценка своей продукции относительно товаров-конкурентов и т.п.);
- оценка эффективности организационной структуры предприятия (удовлетворенности персонала организации и т.п.).

Заключительной фазой механизма выступает оценка влияния результатов всех выполненных этапов на конкурентоспособность предприятия, улучшение его конкурентных позиций на рынке.

Очевидно, что предложенный механизм повышения конкурентоспособности управления предприятием является цикличным, когда после завершающей стадии весь процесс необходимо начинать сначала, со стадии комплексного анализа сформировавшегося состояния системы управления.

Таким образом, основными преимуществами механизма мы видим следующие:

- возможность применения не только на предприятиях, придерживающихся регулярного проведения оценки системы управления;
- в основе применения лежат принципы Total Quality Management;
- комплексность повышения конкурентоспособности системы управления, включающая анализ всех управленческих функций;
- способность двустороннего анализа (стратегического и оперативного) всех происходящих в организации функций и процессов;
- возможность ранжирования оцениваемых функций и процессов;

- простота понимания анализируемых и улучшаемых характеристик;
- возможность адаптации механизма к особенностям отечественной экономики и российского рынка в целом.

Библиографический список:

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки фин. и упр. кадров. - М.: ОАО "Тип. "Новости", 2010. - 256с.

2. Завьялова Е.М. Конкурентоспособное управление промышленным предприятием / Е.М. Завьялова // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05. – Москва. – 2012 – 23с.

3. Завьялова Е.М. Конкурентоспособное управление промышленным предприятием / Е.М. Завьялова // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05. – Москва. – 2012 – 213с.