УДК 338.45 DOI: 10.22394/2079-1690-2017-1-4-57-61

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Павлюкова Антонина Викторовна доктор экономических наук, профессор кафедры управления и экономики таможенного дела, Российская таможенная академия, Ростовский филиал (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, пр. Буденовский, 20). E-mail: bikova_t@list.ru

Аннотация

В статье показано, что после осуществления реструктуризации организация должна в дальнейшем постоянно улучшать свою стратегию развития, применять научные методы оценки уровня внутренних и внешних конкурентных преимуществ организации.

Ключевые слова: *стратегическое управление, управление трансформацией, реструктуризация, конкурентоспособность организации, конкурентоспособность продукции.*

С точки зрения управления и организации введение отдельных изменений осуществляется гораздо легче, с меньшими потерями и рисками, чем полноценное стратегическое управление изменениями, управление трансформацией организации. Локальное изменение не приводит к широкомасштабным затратам, менее трудоемко в реализации, не вызывает остановки производства на длительные сроки и не снижает эффективность деятельности в процессе внедрения.

Как утверждает И. Ансофф [1], стратегическая трансформация управления компанией представляет собой совокупность долгосрочного планирования, возможностей руководства и эффективного управления процессом предстоящих изменений. Таким образом, стратегическое управление изменениями состоит из трех важнейших самостоятельных аспектов: разработка стратегии; успешная ее реализация и контроль эффективности.

Стратегические изменения создают условия для практического использования совокупности интеллектуальных идей в различных областях деятельности компании. Экономическая сущность стратегических изменений наиболее представительно охарактеризована М.В. Виноградовой и И.А. Сусловой, которые полагают, что эта категория является основным конструктивным содержанием любой стратегии. Ученые, с которыми автор полностью согласен, утверждают, что именно стратегические изменения являются основными побудителями улучшения конкурентоспособности и качества в процессе реализации корпоративной или специализированной стратегии организаций, которые выражаются через эффективность управления в процессе [2].

Когда изменения проводятся в нескольких цехах или участках в один и тот же период, это может привести к снижению эффективности всей компании из-за роста привлеченных инвестиций, увеличения затрат и сроков реализации проекта, потере определенной ниши рынка. Поэтому при внедрении изменений необходимо распределять ответственность за каждое из них между квалифицированными специалистами, осуществлять выбор исполнителей среди менеджеров.

При проведении изменений необходимо, как считают П. Линч[3], К. Мацусита [4], Д.С. Милль [5], Э. Найман [6] учитывать, создавать и соблюдать определенные условия для:

- информирования и стимулирования специалистов;
- развития лидерства и эффективного стиля менеджмента;
- определения базовых ценностей основных целей и формирования корпоративной культуры;
- совершенствования квалификации организационных и производственных структур;
- оценки возможностей финансирования и ресурсного обеспечения;
- развития компетенции и навыков менеджеров.

Опыт крупных организаций свидетельствует о том, что прежде чем приступать к изменениям в сфере материального производства, необходимо определить:

- основные проблемы по усовершенствованию организационной структуры управления;
- перераспределить функции, обязанности и ответственность между отделами;
- делегировать возможные функции на следующий уровень ответственности и управления;
- постоянно осуществлять контроль за выполнением проекта;
- объективно оценивать компетенцию менеджеров и ранжировать ее уровень по степени возрастания и др.

При осуществлении трансформации управления В.Е. Деминг [9] предлагает использовать трехступенчатую модель, названную «анализом силовых полей», которая включает применительно к области социологии: «размораживание», движение к новому, «замораживание».

Автор интерпретировал предложенную модель к экономическим проблемам и предлагает определять ступени модели в виде состояния экономики: «медленного роста», когда наблюдается незначительный прирост продажи продукции; «ускоренного роста» – стремление к новым масштабам производства и объемам продаж; «неизменного состояния», при котором отсутствует рост выпуска продукции и определенное время остается на одном и том же уровне.

На неизменно-постоянной стадии состояния экономики, в первую очередь, необходимо оценить возможности и резервы дальнейшего развития компании; зафиксировать качественное и количественное состояние финансовой стабильности; выявить сильные и слабые участки деятельности; разработать программу роста объема продаж того вида продукции, которая пользуется наибольшим покупательским спросом; определить с помощью маркетологов и экспертов вид однородной продукции, которая может пользоваться спросом; внести существенные изменения по повышению ее качества и условий конкурентоспособности; разработать программу изменений и осуществить их аналогичным образом, как при внедрении первой ступени данной модели.

На ступени «медленного роста» необходимо принять ряд мер, позволяющих: внедрить новые методы управления; провести перераспределение функций и переформирование структурных подразделений, ориентированных на достижение более высокого уровня эффективности. Предстоит разработать систему мобильных механизмов стимулирования персонала за конкретные достижения; выявить слабые стороны, которые препятствуют выполнению поставленных задач, и сильные, направленные на повышение роста продаж продукции; осуществить выбор менеджеров, способных изменить ситуацию.

Стадия «быстрого роста» вызывает использование метода «мозговой атаки», когда успех зависит от сплоченности и профессионализма команды менеджеров, разработки программы быстрого и эффективного проведения намеченных изменений, целевого использования ресурсов, четком контроле за ходом их внедрения; оценка качественных параметров роста; сравнение вклада каждого из участников команды; выявление недостатков и их устранение; гибкая материальная и моральная мотивация членов коллектива в зависимости от их влияния на полученные результаты, разработка критериев эффективности изменений [8].

Достижению высокого уровня конкурентоспособности организаций способствует создание следующих конкурентных преимуществ: установление баланса между ценой продукции, гибкий механизм ценообразования; показателями качества; выпуск товаров со стандартными параметрами качества, не вызывающими в процессе применения, пользования отрицательного или негативного восприятия на протяжении определенного периода; цивилизованный сервис; культура и этика обслуживания; наличие упаковки товара с полной объективной информацией и контейнерных перевозок; организация быстрого обслуживания покупателей, обеспеченных необходимым числом кассо-мест, современного оборудования; высокой пропускной способности клиентов; эффективные каналы товародвижения; наличие торговой марки и известность бренда; широкая привлекательная реклама; минимальная материало-, энерго-, топливоемкость и низкая трудоемкость обслуживания; дизайн товара; высокая квалификация продавцов и наличие консультантов, способных дать исчерпывающую информацию о товаре, продемонстрировать или показать его достоинства, способы использования, концентрация ресурсов на направлениях деятельности, упреждающих захват конкурентами аналогичных товаров ниши рынка.

Т. Питерс и Б. Уотермен [7] сформулировали общие принципы поведения сотрудников, которые обеспечивают конкурентные преимущества товаропроизводителю, которые в определенной степени интерпретированы автором применительно к объектам исследования.

1. Нацеленность всего персонала на повышение имиджа компании и конкурентоспособности товара.

2. Близость торгового предприятия к основному контингенту покупателей.

3. Создание автономии и творческой атмосферы на предприятии.

4. Рост производительности труда благодаря эффективному использованию творческих способностей персонала и благоприятного восприятия вносимых идей и предложений.

5. Демонстрация имиджа организации и истории его формирования.

6. Умение аргументировано отстаивать свои позиции по развитию.

7. Простота организации управления труда, минимизация уровней управления.

8. Профессионализм и высокие человеческие достоинства руководителя, его харизма, сочетание жесткости и мягкости.

9. Создание благоприятных условий труда.

10. Высокий уровень заработной платы рядового персонала, повышение квалификации и возможности профессионального роста.

11. Развитая инфраструктура, наличие собственного производственного транспорта для доставки в организацию и домой персонала.

12. Культура производства и благоустройство территории организации и подходов к ней.

13. Социальная поддержка персонала и его семей.

14. Премирование сотрудников помесячно, поквартально и в конце года.

15. Предоставление и оплата путевок на лечение и отдых.

16. Организация культурно-массовой и воспитательной работы среди молодежи и близ расположенных школ и колледжей.

17. Приложение усилий для сохранения инициативы и приоритетов в конкурентной борьбе.

18. Выработка стратегической и тактической политики ведения конкурентной борьбы.

Превосходство организации оценивается сравнением основных показателей финансовой деятельности с параметрами главных конкурентов, по объему продажи аналогичной продукции.

В литературе различаются внутренние и внешние преимущества товара. При этом внутренние конкурентные преимущества могут основываться на конкретной продукции, сравнении величины затрат по производству каждого вида в текущем и прошлом периоде. Когда компания выпускает один вид однотипной продукции, то оценка конкурентных преимуществ может осуществляться по методологии сравнения чистой прибыли текущего и прошлого периода, приходящейся на одного работника промышленно-производственного персонала по следующей, разработанной автором формуле:

$$I_{кп} = \left(\frac{\sum_{i=1}^{n} П_{чт}}{Ч_{пт}} : \frac{\sum_{i=1}^{n} П_{чп}}{Ч_{пп}} \right) \times \frac{(1 - У_{и})}{(1 - У_{б})},$$

где: $I_{кп}$ – уровень конкурентных преимуществ однотипной продукции, рассчитанной по чистой прибыли;

$П_{чт}$ и $П_{чп}$ – чистая прибыль соответственно текущего и прошлого периодов;

$Ч_{пт}$ и $Ч_{пп}$ – численность промышленно-производственного персонала в текущем и прошлом периодах;

$У_{и}$ – уровень инфляции в текущем периоде;

Уб – уровень инфляции в базовом периоде;

n – число видов однотипной продукции.

Уровень конкурентного преимущества определенного вида продукции предлагается определять следующим методом, разработанным автором данной статьи:

$$I_{кзi} = \frac{\sum_{i=1}^{n} C_{mi}}{M_{чт}} : \frac{\sum_{i=1}^{n} C_{ni}}{M_{чп}},$$

где $I_{кзi}$ – уровень конкурентных преимуществ *i*-го вида продукции;

C_{mi}, C_{ni} – общая себестоимость производства *i*-го вида продукции в текущем и прошлом периодах;

$M_{чт}$, $M_{чп}$ – масса (объем) i-го вида продукции в текущем и прошлом периодах.

Внешние конкурентные преимущества товара могут оцениваться по следующему методу, предлагаемому автором:

$$I_{пі} = I_{ці} \cdot I_{кі} \cdot I_{нi} \cdot I_{уі} \cdot I_{сі},$$

где: $I_{пі}$ – индекс внешних конкурентных преимуществ товара і-го вида;

$I_{ці}$ – индекс цены *і*-го вида товара, определяемой отношением цен в прошлом и текущем периодах;

$I_{кі}$ – индекс качества *і*-го вида продукции, определяемый отношением основных показателей качества продукции данной организации показателю лучших образцов;

$I_{нi}$ – индекс инфляции, как отношение $(1-I_{чп}):(1-I_{нт})$ инфляции прошлого и текущего периодов;

$I_{уі}$ – индекс качества упаковки продукции в прошлом и текущем периодах;

$I_{сі}$ – индекс сервисного обслуживания, определяемый отношением количества и покупателей в прошлом и текущем периодах.

Наряду с этим, автором разработана классификация внешних признаков роста уровня конкурентоспособности организаций (табл. 1).

Таблица 1

Совокупность внешних признаков управления трансформацией экономики организаций (разработано автором)

№ п/п	Классификационные признаки	Характеристика и экономическое содержание
1	Снижение уровня инфляции	Разработка государственной программы по снижению открытой и скрытой инфляции
2	Сокращение безработицы	Проведение единой государственной политики по усилению влияния на организации по созданию новых рабочих мест путем диверсификации деятельности
3	Рост среднемесячной заработной платы	Разработка нового метода по исчислению средней заработной платы путем исключения доходов, получаемых собственниками руководителями, их заместителями и главными бухгалтерами организаций, компаний, фирм
4	Внедрение дифференцированной системы налогообложения	Разработка и внедрение новых методов налогообложения физических лиц путем не обложения налогами персонала, заработная плата которого составляет 10 и менее тыс. руб. в месяц и повышение ставок налога в зависимости от дохода физических лиц
5	Ликвидация теневой экономики	Проведение государственными и муниципальными органами жесткого контроля за учетом объемов товародвижения продукции в рыночную среду и получением нелегальных доходов
6	Формирование объективной системы учета доходов	Повышение объективности учета Росстатом доходов собственников капитала, руководителей, заместителей и других физических лиц, определение пошагового значения их доходов для формирования количественных групп численности по округам и стране в целом
7	Создание государственной единой системы стандартов	Разработка научно-исследовательскими институтами системы национальных стандартов на все виды товаров и услуг, приближенных или соответствующих мировым требованиям, и введение их в практику
8	Формирование интеллектуального уровня страны	Возрождение системы повышения квалификации, переподготовки кадров. Создание центров по разработке отечественных инноваций, привлечение талантливой молодежи, вложение в них капитала из местного и федерального бюджета в зависимости от цели и значимости нововведений, формирование интеллектуального капитала
9	Выработка национальной экспортно-импортной политики	Разработка и внедрение государственной программы на производство товаров, соответствующих международным нормам, ориентированной на приоритетность экспорта готовых изделий, а не сырья

Таким образом, в статье предложены новые методы оценки уровня внутренних и внешних конкурентных преимуществ организации и продукции. Кроме того обоснована система управления трансформацией организаций в зависимости от объема продаж и состояния развития предприятия по трехступенчатой модели.

Литература

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. *Виноградова М.В., Суслова И.А.* Проблемы формирования траектории профессионально-ориентированного обучения менеджера. Монография. – М.: Маркетинг, 2010.
3. *Линч П.* Метод Питера Линча: Стратегия и тактика индивидуального инвестора / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Мацусита К.* Принципы успеха / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнеса Букс, 2009.
5. *Милль Д.С.* Principles of Political Economy. / Под ред. М. Уорнера. – СПб., М., Харьков, Минск: Питер, 2001. – С. 520–527.
6. *Найман Э.* Путь к финансовой свободе: Проф. Подход к трейдингу и инвестициям. – 5-е изд., иерераб., доп. – М.: Альпина паблишерз, 2010.
7. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2000. – С. 48-55.
8. *Слинков А.М., Игнатова Т.В.* Декомпозиция социально-трудовой сферы организации как объекта управленческого мониторинга // Известия КБНЦ РАН, 2016. № 2 (70).
9. *Deming W.E.* The New Economics for Industry, Government and Education. – США, 1993.

Pavlyukova Antonina Viktorovna, Doctor of Economic Science, professor of Cathedra of management and economy of customs, Rostov branch of Russian Custom Academy (20, Budenovskyi pr., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: bikova_t@list.ru

ELABORATION OF STRATEGY OF TRANSFORMATION MANAGEMENT BASED ON ORGANIZATION COMPETITIVENESS ASSESSMENT

Abstract

The article shows that after implementation of restructuring organization should constantly enhance its development strategy, should use scientific methods of assessment of inner and outer competitive advantages of organization.

Keywords: *strategic management, transformation management, restructuring, organization competitiveness, product competitiveness.*

УДК 331.108 DOI: 10.22394/2079-1690-2017-1-4-61-67

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПАНИЕЙ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Стрельникова Лариса Анатолиевна кандидат экономических наук, доцент кафедры «Международные экономические отношения», Санкт-Петербургский государственный морской технический университет (190121, Россия, г. Санкт-Петербург, Лоцманская ул., д. 3). E-mail: larochkin@mail.ru

Аннотация

В статье определена роль кадрового потенциала как основного элемента эффективного использования человеческих ресурсов предприятий в любой сфере деятельности. На основе проведенного анализа результативности реализации стратегии развития кадрового потенциала государственной вертикально интегрированной компании – ОАО «Российские железные дороги» – разработаны предложения по оптимизации процесса управления холдингом посредством внедрения системы управления талантами.

Ключевые слова: *государственная вертикально интегрированная компания, система управления, кадровый потенциал, оптимизация, эффективность, система управления талантами.*

В условиях рыночной экономики и перехода нашей страны к инновационному типу развития значительно повысилось внимание к человеческим ресурсам, что обусловлено пониманием роли персонала и его потенциала как основополагающего фактора инновационного характера развития государственных российских компаний, определяющим их конкурентные преимущества. В настоящее время существует множество публикаций, раскрывающих высокую