

Погонев Сергей Викторович, Шендо Мария Владимировна
**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2010/3-2/42.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2010. № 3 (34): в 2-х ч. Ч. II. С. 123-124. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2010/3-2/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net
Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

УДК 339.13

*Сергей Викторович Погонев, Мария Владимировна Шендо
Астраханский государственный технический университет*

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ[©]

Первый этап разработки системы сбалансированных показателей (ССП) - организационный. Нужно определить состав команды проекта, составить план работы, установить сроки, назначить ответственных исполнителей. Не завершив один этап, нельзя переходить к следующему. Команда проекта - это люди, которые являются стратегически важными для данного предприятия: генеральный директор; заместитель генерального директора по производству; директор по маркетингу; директор по персоналу; финансовый директор. Важным фактором является то, что разработка СПП - работа коллективная. Выполнение данной работы одним человеком недостаточно, так как не будет охвачен весь спектр вопросов и проблем предприятия.

После формирования и уточнения команды, распределение ролей каждого члена команды, нужно разработать и обсудить главные задачи работы - цели. Это важно по следующим причинам: команда проекта должны осознавать, к чему должны стремиться, и в это понимание должно быть единым; необходимо установить критерии реализации системы, по которым в дальнейшем можно судить, осуществилось ли то, что планировалось сделать.

Для формирования и реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятия через СПП поставлены следующие цели: представить механизм управления конкурентоспособностью предприятия в виде, понятном всем сотрудникам компании; четко разделить ответственность за выполнение стратегии между участниками; создать механизм контроля, позволяющий отслеживать выполнение стратегии.

Когда цели зафиксированы, следует приступить к разработке плана проекта. Проекты данного типа обычно включают следующие этапы: разработка стратегических целей, позволяющих сформировать и реализовать механизм управления конкурентоспособностью; составление карты стратегии; создание показателей; установление целевых значений показателей; разработка стратегических мероприятий; внедрение СПП.

Первая задача, которую необходимо решить проектной команде, - это определить стратегические цели для формирования механизма управления конкурентоспособностью и включения их в СПП. Сгруппируем цели по четырем проекциям финансы: рынок; процессы; потенциал.

Смысл группировки стратегических целей в разрезе проекций состоит в том, чтобы выделить все стратегически важные аспекты деятельности компании и в каждом из них установить цели. Так, проекция «Финансы» отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности компании. Проекция «Рынок» включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения числа заказов, увеличения числа трендов и доли рынка. Очевидно, финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке. К проекции «Процессы» относятся цели совершенствования процессов и структур предприятия, за счет которых достигаются успехи в работе с заказчиком и завоевании рынка. Проекция «Потенциал». Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

Для формирования механизма управления конкурентоспособности предприятия на основании системы сбалансированных показателей используя выбранные проекции разрабатывают стратегические цели предприятия. Количество стратегий должно быть ограничено, это связано с тем, что выбираются лишь важнейшие характеристики для достижения конкурентоспособности предприятия.

Следующим этапом является разработка карты стратегии. Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Для того чтобы данная карта превратилась в инструмент реализации механизма управления конкурентоспособностью, необходимо: разработать показатели, с помощью которых можно измерить «расстояние» до целей; установить целевые значения показателей; разработать комплекс стратегических мероприятий, проектов, обеспечивающих достижение целей; внедрить сбалансированную систему показателей, обеспечив регулярное поступление данных для мониторинга целевых показателей, формирование отчетности.

При выборе показателей полезно руководствоваться следующими рекомендациями: цели - первичны, показатели - вторичны; следует использовать как количественные, так и качественные показатели.

Помимо стратегических целей разработанных нами для формирования и реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятия необходимо разработать стратегические мероприятия. Стратегические мероприятия - это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей. Это наш ответ на вопрос «как мы будем реализовывать стратегию?». Опыт показывает, что идеи, перерастающие в стратегические мероприятия, возникают еще на этапе формирования стратегии.

Поэтому обычно к этому моменту у команды уже сформирован достаточно большой набор конкретных предложений. Теперь их надо проанализировать и дополнить. Разработка стратегических мероприятий состоит из четырех последовательных шагов: формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий; структуризация разработанных предложений; оценка затрат и определение приоритетов; детализация стратегических мероприятий.

Завершающий этап - внедрение сбалансированной системы показателей - это значит: разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей ССП и обеспечить их исполнение; внедрить показатели ССП в регулярную управленческую отчетность, так, чтобы по итогам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям предприятия; внедрить показатели ССП в систему планирования и бюджетирования; данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством компании; внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

Список литературы

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. 416 с.
2. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.
3. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 304 с.

УДК 332.2.01

Галина Александровна Рехтина

Новосибирский государственный аграрный университет

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ НА УРОВНЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА[©]

В условиях рыночной экономики особую актуальность приобретают исследования, посвященные поискам путей преодоления системного кризиса и повышения эффективности сельского хозяйства за счет рационального использования факторов системы управления. Это, в свою очередь, предопределяет необходимость проведения комплексных исследований социально-экономических проблем развития сельских муниципальных районов [1, с. 3].

В современных условиях большое значение имеют вопросы повышения эффективности управления социально-экономическим развитием на уровне муниципальных районов, так как основная часть жизнедеятельности сельского населения происходит в них [4, с. 3]. Муниципальные районы на селе являются единственной силой, направляющей деятельность всех организаций, находящихся на подведомственных им территориях, в русло соответствующего законодательства. Им вменяют обязательно поддерживать правопорядок на своих территориях. Они наделены функциями федерального центра: правом сбора налогов и формирования местных бюджетов, право финансового контроля за деятельностью подведомственных организаций [7, с. 36].

Ныне действующая система управления агропромышленным комплексом на районном и региональном уровнях пришла в резкое противоречие с положением товаропроизводителей, предприятий переработки сельскохозяйственной продукции и агросервиса [6, с. 3]. Районные управления сельского хозяйства выполняют роль координатора агропромышленного производства, а их функции сводятся, в основном, к анализу статистических данных, консультированию, инспектированию, надзору. В настоящее время районное сельскохозяйственное управление - в значительной степени административно-передаточное звено, а не действенный орган эффективного территориального управления социально-экономическими процессами на селе. Для регулирования этих процессов у него нет финансовых ресурсов, соответствующих прав, экономической заинтересованности, ответственности. Система управления в районе сегодня не способна решать многие вопросы производства, так как она основана на прошлых несовершенных формах организации производства и труда, неотлаженных экономических отношениях предприятий с государством, она не создает эффективных условий для работы сельскохозяйственных товаропроизводителей и перерабатывающих предприятий и не ориентирована на рыночные отношения [3, с. 104].

Актуальность проблемы усиливается и тем обстоятельством, что система управления на муниципальном уровне только формируется, ее становление происходит в условиях слабой разработанности пространственного аспекта социально-экономического развития и методов интеграции муниципального уровня в общую систему управления субъектом Федерации.