

005017134

На правах рукописи

Гаджибек Виктория Павловна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВ-
ЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИМОРСКОГО КРАЯ)**

Специальность 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством:
экономика предпринимательства

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

1 0 МАЙ 2012

Владивосток – 2012

Диссертация выполнена на кафедре производственного менеджмента
ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный технический рыбохо-
зяйственный университет»

Научный руководитель:	Коровина Надежда Александровна кандидат экономических наук, про- фессор
Официальные оппоненты:	Осипов Виктор Алексеевич доктор экономических наук, профес- сор, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, профессор кафедры мировой эконо- мики и экономической теории Коваль Ирина Васильевна кандидат экономических наук, доцент, Дальневосточный федеральный уни- верситет, доцент кафедры маркетинга и коммерции
Ведущая организация	ФГБОУ ВПО «Приморская государст- венная сельскохозяйственная акаде- мия»

Защита состоится 31 мая 2012 года в 12-00 на заседании диссертаци-
онного совета Д 212.023.01 при Владивостокском государственном уни-
верситете экономики и сервиса по адресу: 690014, г. Владивосток, ул. Го-
голя, 41, зал ученого совета, ауд.1359.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Владивостокского
государственного университета экономики и сервиса по адресу: г. Влади-
восток, ул. Гоголя, 41.

Автореферат разослан «30» апреля 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук



Кузьменко М.Д.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

В последние годы наблюдается усиление влияния на общеэкономические показатели страны показателей функционирования пищевой промышленности, в том числе и хлебопекарной. Современное состояние хлебопекарной промышленности характеризуется падением объемов производства хлеба и хлебобулочных изделий; ускорением процессов адаптации хлебопекарных предприятий к меняющимся рыночным условиям, проведением на предприятиях отрасли широкой диверсификации производства, что выражается в расширении ассортимента выпускаемой продукции с учетом требований рынка.

Следует отметить, что неблагоприятная тенденция в производстве происходит на фоне проблем в области стратегии и тактики конкурентной борьбы, несовершенства механизма управления конкурентоспособностью предприятия, что замедляет темпы экономического роста хлебопекарных предприятий. В настоящее время трудно представить себе деятельность хлебопекарного предприятия без непрерывной конкурентной экономической борьбы, способность предприятия работать в динамичной конкурентной среде как минимум в неизменном виде, а лучше с положительной динамикой является фактором грамотно выстроенного организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью.

На основе вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что разработка теоретических и методологических основ управления конкурентоспособностью предпринимательских структур хлебопекарной промышленности Приморского края является важнейшей научной и практической задачей, решение которой является существенным вкладом в обеспечение продовольственной и экономической безопасности края.

Степень разработанности проблемы. основоположниками разработки вопросов управления конкурентоспособностью принято считать ведущих ученых: М. Портера, А.А. Томпсона, П. Дойля, К.Р. Макконнелли, Ж.Ж. Ламбена. Проблемы управления конкурентоспособностью предприятий рассматриваются также в трудах отечественных авторов, таких, как И.В. Асташкина, О.С. Виханский, О.Ю. Ворожбит, М. Гельвановский, Е.А. Горбашко, Н.Я. Калюжнова, А.П. Латкин, Ю.В. Мишин, В.А. Осипов, К.М. Рахлин, А.И. Уемов, Д.К. Шевченко, Р.А. Фатхутдинов, Т.Г. Философова, Е.С. Юдинова, А.М. Яновский и др.

Несмотря на достаточно большое количество работ по данной проблематике, предлагаемые механизмы организации управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий не в полной мере учитывают специфику рынков хлебопекарной продукции, что не позволяет принимать обоснованные решения по выбору стратегии развития предприятия на основе комплексного анализа конкурентной среды с учетом динамики ее развития.

Целью диссертационной работы является разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебо-

пекарных предприятий, позволяющего сформировать долговременные, устойчивые конкурентные преимущества предприятию за счет повышения обоснованности управленческих решений по выбору и реализации стратегии его развития на основе рационализации интеграционных процессов.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих основных задач:

- оценить современное состояние и определить тенденции развития хлебопекарных предприятий Приморского края, выявить ключевые проблемы, препятствующие росту конкурентоспособности предпринимательских структур и представляющие угрозу экономической и продовольственной безопасности;
- определить базовые и специфические принципы функционирования системы управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий;
- систематизировать факторы конкурентоспособности хлебопекарных предприятий Приморского края;
- разработать методические основы оценки конкурентоспособности хлебопекарных предприятий;
- предложить методические рекомендации по формированию организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий;
- разработать пути совершенствования организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности хлебопекарных предприятий на основе развития системы контроллинга.

Вышеуказанным целям и задачам подчинены структура и логика диссертационной работы.

Объектом исследования является конкурентоспособность предпринимательских структур хлебопекарной промышленности Приморского края.

Предметом исследования выступают управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и обеспечения повышения конкурентоспособности предпринимательских структур хлебопекарной промышленности.

Область исследования соответствует пункту 8.10 «Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности» паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика предпринимательства».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды известных зарубежных и отечественных ученых, законодательные и нормативные акты федерального и муниципального уровней по вопросам создания систем управления конкурентоспособностью на предприятиях, источники энциклопедического характера, периодическая литература по вопросам управления конкурентоспособностью.

Методологической основой исследования являются методы сравнительного и факторного анализа, наблюдение, аналогия, исторический и абстрактно-логический методы, экспертное прогнозирование и экономико-математическое моделирование. Анализ статистических данных произведен с использованием методов группировки, сравнения и обобщения.

Информационной базой исследования явились планово-отчетные и статистические данные хлебопекарных предприятий Приморского края, Территориального органа государственной статистики по Приморскому краю, сведения, публикуемые в научных изданиях, в периодической печати, информация предприятий, информационные ресурсы сети Интернет, а также результаты специальных исследований автора на анализируемых предприятиях.

Наиболее существенные результаты, полученные автором:

- дана оценка состояния и определены тенденции развития хлебопекарной промышленности Приморского края, определены ключевые проблемы препятствующие развитию хлебопекарных предприятий, послужившие основой для разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности;

- уточнены и дополнены специфические принципы управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий, которые использованы для разработки организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью;

- проведена систематизация факторов формирования конкурентоспособности хлебопекарных предприятий Приморского края, способствующая классификации факторов по уровню их значимости;

- обобщены и уточнены методы оценки конкурентоспособности хлебопекарных предприятий с целью получения более объективных результатов как основы принятия эффективных управленческих решений;

- изучены научные подходы к разработке организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий, послужившие основой разработки методических рекомендаций по его формированию;

- сформирован и обоснован экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятий на основе внедрения системы контроллинга, что позволило разработать поэтапное внедрение системы контроллинга на хлебопекарном предприятии.

Научная новизна диссертационного исследования определяется разработанной автором концепцией повышения конкурентоспособности хлебопекарных предприятий Приморского края и прикладными механизмами управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий. Основные научные результаты, полученные лично автором и содержащие элементы научной новизны, сводятся к следующим основным положениям:

- 1) выявлены и систематизированы основные факторы, влияющие на конкурентоспособность хлебопекарных предприятий, принципиальным

отличием данной классификации является систематизация факторов по степени их значимости;

2) разработан методический подход к оценке конкурентоспособности хлебопекарных предприятий, который в отличие от существующих подходов принимает во внимание «социальную нагрузку» на предприятие;

3) разработаны рекомендации по формированию организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий с учетом организационных, экономических, административных, правовых рычагов и стимулов, отличительной особенностью является применение в качестве стимула компенсационного пакета;

4) разработаны предложения по совершенствованию структуры и методов управления, направленные на повышение конкурентоспособности через поэтапное внедрение системы контроллинга в систему управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий.

Теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость исследования определяется возможностью использования отдельных его результатов для дальнейшего развития теории управления конкурентоспособностью предприятия как актуальной научно-практической задачи. Кроме того, они могут использоваться в процессе преподавания таких учебных дисциплин, как «Производственный менеджмент», «Экономика предпринимательства», «Антикризисный менеджмент».

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных в работе результатов и рекомендаций для совершенствования управления конкурентоспособностью на хлебопекарных предприятиях Приморского края, а также возможностью использования разработанных автором методических требований и прикладных механизмов для актуализации системы производственного менеджмента в части управления конкурентоспособностью как на корпоративном уровне (уровне предприятия), так и на уровне конкретных структурных подразделений (отделов, цехов и других подразделений).

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты исследования были доложены, обсуждены и получили одобрение на Международной научно-технической конференции «Экономика и управление: теория, методология и практика» (г. Самара, 2009), Международной отраслевой научно-технической конференции «П.О.И.С.К. – 2009» (г. Владивосток, 2009), Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Инновационные процессы в экономической и социальной сферах Дальневосточного региона России» ФГБОУ ВПО «Дальрыбвтуз» (г. Владивосток, 2012).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 научных работ общим объемом 2,98 п.л., в том числе публикации в изданиях, рекомендованных ВАК, представлены 3 статьями общим объемом 0,9 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 125 наименований. Диссер-

тация изложена на 161 странице машинописного текста, содержит 27 таблиц, 21 рисунок, 9 формул.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы диссертационного исследования, сформулированы цели и задачи, объект исследования, положения научной новизны, практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты исследования конкурентоспособности предприятия» определена экономическая сущность категории конкурентоспособности, ее взаимосвязь с основными производственными показателями и результатами хозяйственной деятельности предприятия, исследованы и систематизированы особенности функционирования хлебопекарной промышленности Приморского края.

На основе исследования различных научных подходов к классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность, обобщены и уточнены основные факторы, влияющие на конкурентоспособность хлебопекарных предприятий Приморского края, на основе экспертных оценок.

Во второй главе «Организационно-экономический механизм формирования конкурентоспособности хлебопекарных предприятий» проведено исследование системы действующих принципов управления конкурентоспособностью как единства общих, общесистемных и специальных принципов. На основе анализа различных источников уточнены и дополнены специфические принципы управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий.

Разработан организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия, определены его основные элементы и показана их взаимосвязь с системой управления предприятия.

В третьей главе «Механизм повышения конкурентоспособности предприятий хлебопекарной промышленности» даны рекомендации по повышению конкурентоспособности в рамках выделенных ранее факторов. Разработаны методические рекомендации по усилению мотивации и стимулированию персонала за повышение конкурентоспособности. Предложена модель механизма внедрения системы контроллинга на хлебопекарном предприятии.

В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования и даны рекомендации по совершенствованию управления конкурентоспособностью на хлебопекарных предприятиях.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены и систематизированы основные факторы, влияющие на конкурентоспособность хлебопекарных предприятий, принципиальным отличием данной классификации является систематизация факторов по степени их значимости.

На конкурентоспособность хлебопекарных предприятий влияет целый ряд внешних и внутренних факторов, и их влияние не одинаково. Для

выявления значимости влияния факторов была проведена их экспертная оценка. В качестве экспертов выступали ведущие специалисты хлебопекарных предприятий Приморского края. Факторы ранжировались в зависимости от значимости по 10-балльной шкале. Причем 10 баллов присваивалось показателям, в наибольшей степени влияющим на конкурентоспособность. Результаты ранжирования факторов приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Рейтинговая оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность хлебопекарного предприятия

Факторы, влияющие на конкурентоспособность хлебопекарного предприятия	Коэффициенты весомости факторов, влияющих на конкурентоспособность хлебопекарного предприятия					
	Номер эксперта					Средний коэф. весомости
	№1	№2	№3	№4	№5	
Внешние факторы						
1. Экономическо-административные факторы	0,26	0,27	0,27	0,26	0,24	0,26
2. Доступность источников финансирования	0,15	0,16	0,16	0,16	0,17	0,16
3. Факторы природной среды	0,09	0,09	0,08	0,08	0,09	0,09
4. Научно-технические факторы	0,12	0,12	0,13	0,12	0,12	0,12
5. Социально-политические факторы	0,12	0,11	0,10	0,12	0,13	0,11
6. Инфраструктурные факторы	0,10	0,10	0,12	0,11	0,10	0,11
7. Конъюнктура рынка	0,15	0,15	0,14	0,15	0,15	0,15
<i>Итого</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Внутренние факторы						
1. Техничко-технологические факторы	0,17	0,12	0,12	0,15	0,16	0,14
2. Конкурентоспособность продукции (цена, качество, ассортимент)	0,30	0,26	0,27	0,28	0,29	0,28
3. Кадрово-управленческие факторы	0,20	0,21	0,18	0,22	0,22	0,20
4. Маркетинговые инструменты	0,15	0,14	0,20	0,21	0,20	0,18
5. Финансово-экономические факторы	0,18	0,27	0,23	0,14	0,13	0,19
<i>Итого</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00



Рисунок 1 – Основные факторы конкурентоспособности хлебопекарного предприятия (по степени их влияния)

Как следует из рейтинговой оценки факторов, влияющих на конкурентоспособность хлебопекарного предприятия, среди факторов внешней среды наибольшие коэффициенты весомости имеют экономическо-административные факторы, кредитная политика государства и конъюнктура рынка. Среди факторов внутренней среды эксперты в первую очередь отметили конкурентоспособность продукции, кадрово-управленческие и финансово-экономические факторы. На основании результатов проведенной оценки факторов нами выявлены основные факторы конкурентоспособности хлебопекарного предприятия.

На рис. 1. факторы конкурентоспособности хлебопекарного предприятия систематизированы по степени значимости (в соответствии с рейтинговой оценкой). Факторы действуют не изолированно, а комплексно и представляют собой целую систему. Базу составляют факторы государственного уровня управления, определяющие благосостояние потребителей и их запросы, стратегию предприятия. Согласованное воздействие факторов является незаменимым условием создания конкурентных преимуществ, крайне необходимых в условиях жесткой конкуренции на рынке продовольствия.

2. Разработан методический подход к оценке конкурентоспособности хлебопекарных предприятий, который в отличие от существующих подходов принимает во внимание «социальную нагрузку» на предприятие.

Существующие методики оценки конкурентоспособности предприятия трудно использовать для расчета конкурентоспособности хлебопекарных предприятий в силу специфики выпускаемой продукции:

- высокий уровень стандартизации по качеству вследствие обязательного соответствия ГОСТам и ТУ на рынке промышленных хлебопекарных предприятий и почти полное отсутствие таковой у непромышленных производителей;
- короткий срок реализации готовой продукции;
- конечный характер потребления хлеба и хлебобулочных изделий, что обуславливает особую значимость параметров потребительского спроса;
- «социальная нагрузка».

Важным условием расчета оценки конкурентоспособности хлебопекарных предприятий является выбор конкретных показателей. Для оценки конкурентоспособности хлебопекарных предприятий использовался индексный метод оценки.

Необходимо анализировать следующие показатели конкурентоспособности предприятия, которые отражают конкурентные возможности предприятия по достижению стратегической цели планомерного развития и выявляют превосходство основных конкурентных преимуществ (табл.2):

1) показатели инвестиционной активности отражают эффективную деятельность предприятия в перспективе, обеспечение высоких темпов его развития и повышения конкурентоспособности;

2) показатели экономического роста отражают конечный полезный эффект от применения средств производства и живого труда, другими словами, отдачу совокупных вложений;

3) показатели деловой активности предприятия отражают эффективность использования предприятием своих средств, результаты этого анализа используются непосредственно при принятии управленческих решений;

Таблица 2 – Сводная таблица соответствия факторов и показателей конкурентоспособности предприятия

Фактор	Показатель	Влияние показателя на конкурентоспособность	Субиндекс
Качество управления	Динамика производительности труда	Рост производительности труда повышает эффективность деятельности предприятия	Субиндекс экономического роста
Финансовое состояние предприятия	Рентабельность продаж	Рост рентабельности продаж увеличивает финансовую устойчивость и возможность инвестирования	
Эффективность использования ОПФ	Фондоотдача	Рост фондоотдачи улучшает финансовые результаты деятельности предприятия	Инвестиционный субиндекс
Технико-технологические факторы	Коэффициент обновления ОС; темп роста объема инвестиций в ОК	Развитие технологической базы способствует увеличению объема и качества производства	
Конкурентоспособность продукции («социальная нагрузка») специфический фактор	Доля «массового» хлеба в общем объеме производства; темпы роста потребления «массового» хлеба	Снижение доли «массового» хлеба способствует увеличению рентабельности предприятия	Субиндекс «социальной нагрузки» на предприятие
Маркетинговые инструменты	Рентабельность активов; коэффициент оборачиваемости активов; продолжительность оборотов активов	Рост показателей способствует улучшению маркетинговой деятельности и эффективности фирм	Субиндекс деловой активности
	Доля предприятия на рынке	Рост доли предприятия на рынке увеличивает его независимость	Субиндекс доли предприятия на рынке

4) доля предприятия на рынке характеризует положение предприятия на рынке относительно конкурентов, один из важнейших показателей эффективности деятельности предприятия, индикатор результатов конкурентной борьбы. Доля рынка демонстрирует способность предприятия влиять на спрос и предложение на рынке;

5) показатели «социальной нагрузки». Не имея возможность свободно регулировать отпускные цены на «массовый хлеб», его производство нерентабельно из-за растущих затрат, а так как доля «массового» хлеба достигает 74 %, в составе индекса конкурентоспособности предприятия необходимо оценить уровень «социальной нагрузки».

Этапы оценки конкурентоспособности хлебопекарного предприятия:

1) формирование основных показателей, по которым будет оцениваться конкурентоспособность исследуемого предприятия;

2) расчет интегрального индекса конкурентоспособности предприятия. Расчет следует проводить с использованием таблиц и методов интеграций. Частные индексы для оценки конкурентоспособности на базе указанных показателей в составе сводных субиндексов определяются по формуле

$$Y_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{\min i}}{x_{\max i} - x_{\min i}}; \quad (1)$$

$$Y_{ij} = \frac{x_{\max} - x_{ij}}{x_{\max i} - x_{\min i}}, \quad (2)$$

где Y_{ij} – индекс i -го показателя j -го хлебопекарного предприятия

x_{ij} – i -й показатель j -го предприятия,

$x_{\min i}$ – минимальное значение i -го показателя среди исследуемых хлебопекарных предприятий,

$x_{\max i}$ – максимальное значение i -го показателя среди исследуемых хлебопекарных предприятий.

Формула (2) применяется, если меньшее значение X_{ij} соответствует лучшему значению интегрального индекса.

Затем полученные данные заносятся в таблицу, далее на их основе – субиндексы, и только затем исчисляется интегральный индекс конкурентоспособности хлебопекарных предприятий методом средней арифметической:

$$Y_{agr} = \frac{\sum Y}{n}; \quad (3)$$

3) оценка конкурентоспособности предприятия в соответствии с интервалами (по итоговому показателю индекса конкурентоспособности). По-

лученный индекс сопоставляется с уровнями оценки и выводится характеристика оценки данного предприятия с позиции конкурентоспособности.

Наиболее адекватным может быть деление хлебопекарных предприятий на пять уровней:

1-я группа - высокий (отличный) уровень $0.80 < Y_{agr} < 1,00$;

2-я группа – средний уровень $0.60 < Y_{agr} < 0.80$;

3-я группа - удовлетворительный уровень $0.40 < Y_{agr} < 0.60$;

4-я группа - низкий уровень $0.20 < Y_{agr} < 0.40$;

5-я группа - неконкурентоспособное предприятие $0.00 < Y_{agr} < 0.20$.

Интегральный индекс конкурентоспособности предприятия может иметь вид (рис. 2):



Рисунок 2 - Схема агрегирования показателей в интегральный (обобщающий) индекс КСП хлебопекарного предприятия

Характерной особенностью Приморского края является наличие крупного мегаполиса (г. Владивостока) и относительной отсталости остальных городов и районов края. При этом под мегаполисом необходимо рассматривать агломерацию (г. Владивосток и прилегающий к нему город Артём). В г. Владивостоке сосредоточен основной промышленный потенциал хлебопекарной отрасли региона, поэтому динамика развития хлебопекарных предприятий краевого центра в значительной степени формирует тенденции развития промышленности края. На долю основных фондов хлебопекарных предприятий г. Владивостока приходится около 62 % от общей стоимости основных фондов хлебопекарной промышленности края.

На территории Приморского края функционируют следующие крупные и средние хлебокомбинаты: ОАО «Владхлеб», г. Владивосток; ОАО «Пекарь и Ко», г. Дальнереченск; ОАО «Артёмовский хлебокомбинат», г. Артём и «Большекаменский хлебокомбинат», г. Большой – Камень, на примере данных хлебопекарных предприятий был рассчитан интегральный индекс конкурентоспособности для каждого предприятия (табл. 3).

Таблица 3 – Показатели для расчета интегрального индекса конкурентоспособности

Показатели	ОАО «Владхлеб»	ОАО «Пекарь и Ко»	ОАО «Артёмовский хлебокомбинат»	ОАО «Большекаменский хлебокомбинат»
1. Субиндекс инвестиционной активности	1,000	0,000	0,180	0,213
2. Субиндекс экономического роста	0,667	0,596	0,153	0,009
3. Субиндекс деловой активности	0,500	0,906	0,246	0,494
4. Субиндекс предприятия на рынке	1,000	0,049	0,031	0,000
5. Субиндекс «социальной нагрузки»	0,500	0,402	0,649	0,142
6. Интегральный индекс конкурентоспособности предприятия ($6=(1+2+3+4+5)/5$)	0,733	0,391	0,252	0,172

Индекс конкурентоспособности свидетельствуют о среднем уровне конкурентоспособности ОАО «Владхлеб», низком уровне конкурентоспособности ОАО «Пекарь и Ко» и ОАО «Артёмовский хлебокомбинат», а также о неконкурентоспособности ОАО «Большекаменский хлебокомбинат».

Предприятиям необходимо формировать и реализовывать стратегию развития, направленную на повышение конкурентоспособности. Повышение конкурентоспособности хлебопекарных предприятий базируется на стратегии развития, основанной на интеграции современных конкурентных преимуществ и обеспечивающей рост экономической эффективности функционирования предприятий.

3. Разработаны рекомендации по формированию организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий с учетом организационных, экономических, административных, правовых рычагов и стимулов, отличительной особенностью является применение в качестве стимула компенсационного пакета.

Для управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий, по мнению диссертанта, целесообразно применять следующие принципы:

- принцип ориентации на потребителя;
- принцип целевой стратегии управления;
- принцип системности управления конкурентоспособностью;
- принцип систематической мотивации.

Принцип системности управления конкурентоспособностью обеспечивает тесную взаимосвязь целей и задач управления конкурентоспособностью предприятия с необходимыми для их достижения средствами, методами и ресурсами.

Управление конкурентоспособностью предприятия есть процесс, а система управления конкурентоспособностью – механизм, который обеспечивает этот процесс (рис. 3).



Рисунок 3 – Структура систем управления конкурентоспособностью

Как видно, система управления конкурентоспособностью предприятия находится во взаимодействии с внешней средой. Это компоненты макросреды, инфраструктуры и микросреды.

Первая подсистема системы управления конкурентоспособностью предприятия является целевой. Именно здесь определяются цели, ставятся задачи, формируется стратегия управления конкурентоспособностью предприятия.

Управляющая подсистема состоит из следующих компонентов:

1.1 – разработка управленческих решений; 1.2 – координация выполнения поставленных экономических задач.

К отдельным элементам обеспечивающей подсистемы можно отнести: 2.1 – правовое обеспечение; 2.2 – ресурсное обеспечение; 2.3 – информационное обеспечение; 2.4 – кадровое обеспечение.

Подсистема организации управления обеспечивает все процессы управления: 3.1 – управление персоналом; 3.2 – разработка управленческих решений; 3.3 – реализация решений; 3.4 – анализ и прогнозирование; 3.5 – регулирование системы управления.

Управляемая подсистема содержит конкретные элементы, воздействие на которые в рамках ресурсов, заложенных обеспечивающей подсистемой, позволит достичь целей, определенных целевой подсистемой.

К компонентам «входа» системы управления конкурентоспособностью хлебопекарного предприятия следует отнести: государственное регулирование развития хлебопекарной отрасли путем реализации налоговой, инвестиционной, антимонопольной политики; степень доступности ресурсов для хлебопекарных предприятий; силу конкуренции на занимаемом сегменте рынка хлебопекарной продукции.

В состав обратной связи системы управления конкурентоспособностью предприятия могут быть отнесены: уровень конкурентоспособности хлебопекарного предприятия; эффективность функционирования системы управления конкурентоспособностью предприятия.

К компонентам «выхода» системы управления конкурентоспособностью предприятия относятся требования со стороны потребителей и государства в удовлетворении потребностей: качество и количество выпускаемой продукции; уровень цен на производимую продукцию; ассортимент продукции.

Система управления конкурентоспособностью предприятия должна формировать комплекс долгосрочных и краткосрочных управленческих воздействий на все подразделения и лица, взаимодействующие в сфере обеспечения конкурентоспособности предприятия и продукта на рынке хлебопекарной продукции, а также осуществлять воздействие на интенсификацию усилий по достижению целей и запланированных результатов деятельности хлебопекарных предприятий.

Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью занимает центральное звено в системах управления конкурентоспособностью и необходим для приведения их в действие, так как он с помощью своих элементов обеспечивает их надежное функционирование. Основными элементами механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий являются специфические принципы управления конкурентоспособностью организации, методы планирования и стимулирования повышения конкурентоспособности, комплексные целевые программы и органы управления, обеспечивающие использование вышеуказанных законов в практике управления (рис. 4).



Рисунок 4 – Схема организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарного предприятия

Для успешного функционирования системы управления необходимо создать условия для повышения конкурентоспособности с привлечением всех отделов, служб организации, связанных с обеспечением конкурентоспособности, центральным элементом разрабатываемой экономической составляющей механизма, адекватным рыночным отношениям, должен стать компенсационный пакет, выступив не только унифицированной системой вознаграждения за результаты выполняемой работы, но и основным элементом трудовой мотивации.

В результате при разработке компенсационного пакета рекомендуется использовать предложенный в диссертационном исследовании состав элементов (рис. 5):



Рисунок 5 – Рекомендуемый состав элементов компенсационного пакета сотрудников, связанных с управлением конкурентоспособностью хлебопекарного предприятия

Целесообразно сочетать методы материального и нематериального стимулирования. Эффективность нематериальных стимулов зависит от умелого индивидуального подхода в работе с персоналом. Нематериальное стимулирование задействует психологические, социальные аспекты трудовых отношений.

Предложенный состав элементов компенсационного пакета сможет не только удержать специалистов путем повышения их приверженности предприятию, но и сориентировать на достижение конечных результатов как собственной деятельности, так и работы службы управления конкурентоспособностью и предприятия в целом.

4. Разработаны предложения по совершенствованию структуры и методов управления, направленные на повышение конкурентоспособности через поэтапное внедрение системы контроллинга в систему управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий.

С учетом особенностей состояния и тенденций развития хлебопекарных предприятий можно утверждать, что предприятия данной отрасли нуждаются в проектах формирования системы оперативного контроллинга производственных и коммерческих результатов.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности, координируя, интегрируя деятельность системы управления предприятием.

Цель контроллинга – производная от целей самого предприятия, т.е. целью контроллинга является реализация глобальных и локальных целей (стратегий) предприятия (высшей целью является сохранение стабильности и успешное развитие предприятия). Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

- координация управленческой деятельности по достижению целей; предприятия;
- информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений;
- создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием;
- обеспечение рациональности управленческого процесса.

Основные задачи контроллинга на предприятии можно сгруппировать следующим образом:

- информационное обеспечение процесса учета, планирования и прогнозирования;
- регулирование и контроль за производственными и финансовыми аспектами деятельности предприятия;
- планирование (оперативное, стратегическое, инновационное, инвестиционное и т.д.);
- контроль (сравнение заданных и фактических показателей, анализ отклонений между ними, анализ преимуществ и недостатков).

Контроллинг выполняет функцию управления и является синтезом планирования, учета, контроля, анализа, организации информационных потоков и многого другого (рис. 6).

Внедрение системы контроллинга на хлебопекарном предприятии должно осуществляться по следующей схеме:

- I. подготовительный этап (изучение текущего состояния предприятия, экспресс-анализ);
- II. этап внедрения контроллинга;
- III. этап автоматизации.

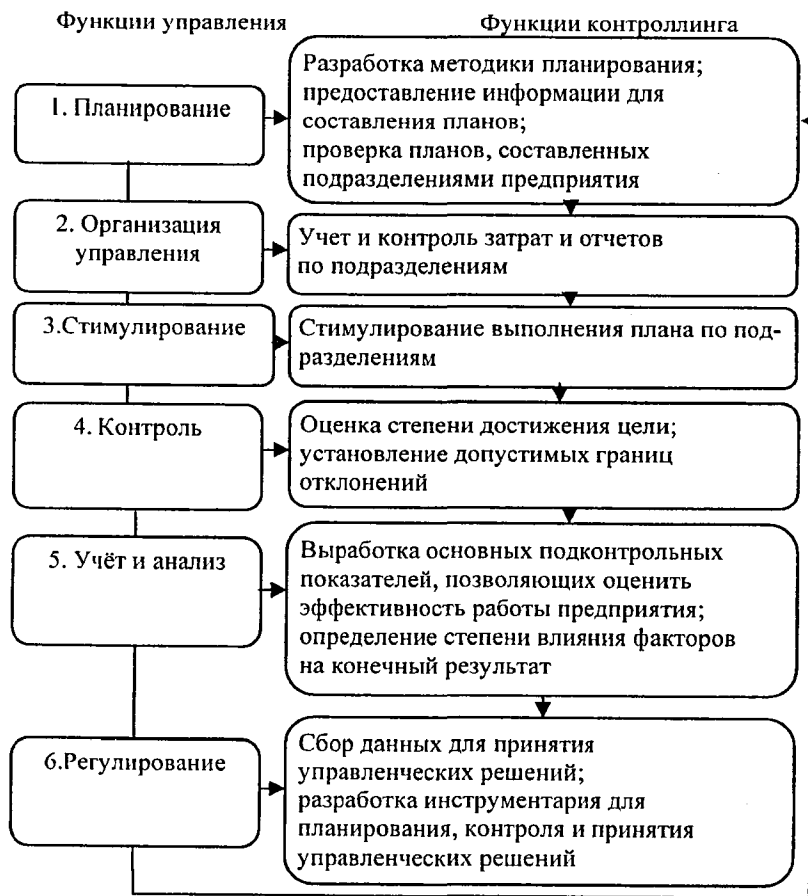


Рисунок 6 – Функции контроллинга в процессе управления

Второй этап представляет собой следующие четыре направления: изменения в системе управления; изменения в организационной структуре; информационные потоки в системе предприятия; персонал и возможные проблемы.

Подготовительный этап представляет собой общее ознакомление с процессом работы хлебопекарного предприятия. Составляется список о предоставлении всеми отделами и службами предприятия информации, а именно: организационная структура предприятия, бюджет предприятия на соответствующий период, ведомость учета и анализа отклонений по производству и издержкам, бухгалтерская отчетность, регламент (положение) о работе отделов. В заключение данного этапа генерируется отчет, в котором выявлены все положительные стороны и «узкие места» предприятия.

После достижения согласия по всем вопросам начинается второй этап, в котором с каждым отделом проводится детальная проработка всех основных моментов контроллинга. Параллельно происходит разработка программного продукта.

1. Изменения в процессе управления предприятием при внедрении системы контроллинга проводятся по следующим направлениям: внедряются центры ответственности для оптимизации планирования, учета и контроля деятельности предприятия.

2. Изменения в организационной структуре при внедрении системы контроллинга. В рамках процессного подхода и формирования бизнес-процессов принимается решение о создании службы контроллинга на предприятии под руководством начальника службы - главного контроллера. Организация системы контроллинга на хлебопекарном предприятии представлена на рис. 7.

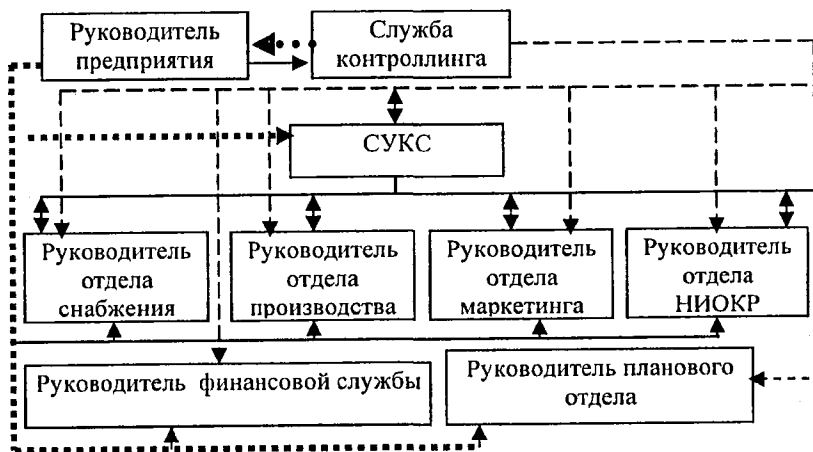


Рисунок 7 – Организация системы контроллинга на хлебопекарном предприятии

Принципиальное отличие службы контроллинга от других финансово-экономических служб состоит в том, что она решает задачи улучшения экономической работы (стратегические задачи).

Контроллинг должен находить точки соприкосновения функциональных составляющих менеджмента, создавая единую систему управления, которая с учетом изменений внешней среды адаптирует ее к новым требованиям, обеспечивая максимальную прибыльность.

Кроме того, необходимо также проведение определенных производственных мероприятий на уровне региональной власти (администрации области и города, регионального и городского правительства и т.д.).

Целью проведения мероприятий является повышение конкурентоспособности хлебопекарных предприятий, данные мероприятия могут включать в себя следующие четыре группы:

1. Создание организационных и экономических условий для увеличения объемов производства продукции.
2. Развитие и совершенствование производства и увеличение реализации продукции.
3. Кадровое обеспечение.
4. Информационное обеспечение.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные и практические результаты проведенного исследования, полученные в соответствии с поставленной в диссертации целью и решенными задачами, заключаются в следующем:

- дана оценка состояния и определены тенденции развития хлебопекарной промышленности Приморского края, определены ключевые проблемы, препятствующие развитию хлебопекарных предприятий, послужившие основой для разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности;
- уточнены и дополнены специфические принципы управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий, которые использованы для разработки организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью;
- проведена систематизация факторов формирования конкурентоспособности хлебопекарных предприятий Приморского края, способствующая классификации факторов по уровню их значимости, с помощью экспертных оценок;
- разработан методический подход к оценке конкурентоспособности хлебопекарных предприятий, который в отличие от существующих подходов принимает во внимание «социальную нагрузку» на предприятие;
- разработаны рекомендации по формированию организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий с учетом организационных, экономических, админи-

стративных, правовых рычагов и стимулов, отличительной особенностью является применение в качестве стимула компенсационного пакета;

- разработаны предложения по совершенствованию структуры и методов управления, направленные на повышение конкурентоспособности через поэтапное внедрение системы контроллинга в систему управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

По списку, рекомендованному ВАК РФ:

1. Гаджибек, В.П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятий хлебопекарной промышленности / В.П. Гаджибек // Проблемы современной экономики. - 2007. - № 3(23). - С.470-472. - 0,29 п.л.

2. Гаджибек, В.П. Детерминанты региональной конкурентоспособности хлебопекарных предприятий / В.П. Гаджибек // Экономические науки. - 2008. - № 42. - С.255-259. - 0,38 п.л.

3. Гаджибек, В.П. Конкурентоспособность хлебопекарных предприятий / В.П. Гаджибек // Российское предпринимательство. - 2010. - № 2. - С. 92-96. - 0,23 п.л.

Прочие публикации:

4. Гаджибек, В.П. Повышение конкурентоспособности региональных предприятий хлебопекарной промышленности на основе кластерного механизма / В.П. Гаджибек // Экономика, социология и право. - 2008. - № 7. С.12-18. - 0,43 п.л.

5. Гаджибек, В.П. Управление конкурентоспособностью предприятий хлебопекарной промышленности / В.П. Гаджибек // Научные публикации аспирантов и докторантов. - 2008. - № 9. - С. 18-22. - 0,43 п.л.

6. Гаджибек, В.П. Процессное управление конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий // Экономика и финансы. - 2008. № 11. - С. 13-16. - 0,28 п.л.

7. Гаджибек, В.П., Коровина, Н.А. Состояние хлебопекарной промышленности Приморского края и пути повышения ее конкурентоспособности / В.П. Гаджибек, Н.А. Коровина // Дальневосточный регион: экономика, управление, финансы: межвуз. сб. науч. статей. - Владивосток: Изд-во ДВГУ, 2008. - С. 18-22. - 0,43 п.л.

8. Гаджибек, В.П. Формирование механизма управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий на основе внедрение контроллинга / В.П. Гаджибек // Экономика и управление: теория, методология и практика: материалы Междунар. науч.- техн. конф. - Самара: Изд-во СамГТУ, 2009. - С. 30-32. - 0,29 п.л.

9. Гаджибек, В.П. Основные факторы конкурентоспособности хлебопекарных предприятий / В.П. Гаджибек // Экономика, социология и право. - 2010. - №12. - С. 25-29. - 0,23 п.л.

Гаджибек Виктория Павловна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
ХЛЕБОПЕКАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИМОРСКОГО КРАЯ)**

Специальность 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством:
экономика предпринимательства

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Подписано в печать 24.04.2012. Формат 60x84/16.
Усл. печ. л. 1,39. Уч.-изд. л. 1,00. Заказ 1145. Тираж 100 экз.

Отпечатано: издательско-полиграфический комплекс
Дальневосточного государственного технического
рыбохозяйственного университета
690091, г. Владивосток, ул. Светланская, 25