

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ
ПО РАЗВИТИЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
С УЧЕТОМ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

© 2018 А.В. Веретёхин*

Развитие промышленного предприятия является основой стабильного функционирования и базисом успешной конкурентной борьбы. В современных условиях, характеризующихся лабильностью глобальной социально-экономической системы и повышенными политическими, инвестиционными, валютными, технологическими и прочими рисками, предприятие вынуждено постоянно заботиться о своей конкурентоспособности и принимать соответствующие решения о собственном развитии. В статье рассматриваются вопросы управления развитием промышленного предприятия в условиях высокой конкуренции. В процессе исследования разработан алгоритм принятия управленческого решения по развитию промышленного предприятия. Сконструированный алгоритм состоит из тривиальных шагов, он не требует от исполнителя специальных знаний, квалификации и обладания особыми компетенциями, не нуждается в применении специфического оборудования и программного обеспечения. На основе сравнительного конкурентного анализа и метода экспертных оценок определены конкурентные позиции семи крымских предприятий отрасли печати. В результате установлены их конкурентные преимущества и критические показатели, отражающие уязвимые места. Определены с точки зрения конкурентоспособности наиболее важные аспекты и факторы развития компании, а также сделаны выводы о приоритетных направлениях совершенствования ее организационной, маркетинговой, финансовой, производственной деятельности, даны рекомендации по выбору направления развития предприятия с позиции повышения его конкурентоспособности.

Ключевые слова: управление развитием, промышленное предприятие, методы экспертных оценок, алгоритм, менеджмент, критические факторы, система показателей и характеристик.

Основные положения:

- ◆ разработан и апробирован в Крыму алгоритм принятия управленческого решения по развитию промышленного предприятия на базе сравнительного конкурентного анализа;
- ◆ выявлены и соответствующим образом сгруппированы ключевые факторы, характеризующие конкурентную силу предприятия, тем самым сформирован инструментарий оценки конкурентной силы;
- ◆ вычислены конкурентные силы (обычная и абсолютная) для семи крымских предприятий, что позволило провести их позиционное ранжирование и сделать выводы об уровне развития;
- ◆ на основе проведенного оценивания получены данные о сильных и слабых сторонах крымских издательско-полиграфических предприятий, выявлены основные факторы их конкурентных преимуществ/слабостей;
- ◆ в результате анализа намечены направления развития исследуемого предприятия и предложен перечень мероприятий по повышению конкурентного статуса данного хозяйствующего субъекта.

Введение

На современном этапе промышленные предприятия функционируют в условиях жесткой конкуренции, они постоянно вынуждены противостоять внешним и внутренним вызовам и угрозам. Чтобы отвечать веяниям времени и соответствовать быстро меняющимся условиям среды функционирования, предприятия должны сами постоянно изме-

няться, трансформироваться, т.е. развиваться, так как, согласно словарю С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой, развитие - это переход "из одного состояния в другое, более совершенное"¹. Перманентное развитие для любого промышленного предприятия практически является синонимом жизнеспособности и долгосрочной успешности в глобальной социально-экономической системе. В то же вре-

* Веретёхин Андрей Васильевич, ст. преподаватель Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, г. Симферополь. E-mail: v_a_v_crimea@mail.ru.

мая деятельность в реалиях повышенных политических, инвестиционных, валютных, технологических и прочих рисков вынуждает предприятие постоянно заботиться о своей конкурентоспособности и принимать соответствующие решения о своем развитии.

В трудах отечественных и зарубежных исследователей разработано несколько подходов к управлению развитием предприятия. Различные аспекты управления отдельными направлениями развития предприятия представили в своих работах Д.Х. Аджимет, Д.Э. Басалаев, А.П. Бондарь, В.Н. Борисов, М.А. Бражников, О.В. Веретенникова, И.М. Голова, О.Н. Горбачова, Е.С. Григорян, А.Н. Игошин, Р.А. Ильин, А.Г. Коряков, Ю.Г. Лебедева, Э.М. Локтев, Н.А. Лытнева, А.М. Макаров, М.А. Мельников, В.Ю. Мурай, А.С. Найденев, В.В. Пирожкова, О.В. Почукаева, Л.Г. Саркисян, Е.Г. Сафронов, О.С. Снякова, О.С. Сухарев, А.Ф. Суховой, А.Д. Черемухин, Л.Н. Щербакова и другие ученые. Вместе с тем, управлению развитием промышленного предприятия с учетом его конкурентной позиции уделяется недостаточно внимания. Однако в современных условиях конкуренции действенный инструментарий выработки обоснованного управленческого решения по развитию приобретает особую актуальность.

Цель работы - разработка алгоритма принятия управленческого решения по развитию промышленного предприятия на базе сравнительного конкурентного анализа и апробация этого решения на крымских предприятиях. Основное выдвигаемое требование к данному алгоритму - он должен содержать элементарные блоки, легко реализуемые на предприятии сотрудниками, поскольку важным условием практической применимости любого инструментария управления является простота его использования.

Методы

Инструментарно-методический аппарат, используемый автором статьи, представляет собой совокупность основных методов научного исследования: наблюдения, обобщения, синтеза, анализа - категориального, субъектно-объектного, системного, структурного, динамического и сравнительного, а также графических и табличных

методов представления эмпирико-фактологических данных.

Для выполнения любого анализа деятельности предприятия требуется наличие необходимого количества актуальных сведений, достаточно полноценно характеризующих объект для обеспечения гарантированного достижения целей исследования². При определении конкурентного положения предприятия используются различные подходы к реализации методик оценки его рыночных позиций (качественное, количественное, смешанное информационное обеспечение; ретроспективный, сравнительный, эталонный анализ; индексный, графический, статистический методы и т.д.)³. В условиях отсутствия и/или ограниченности информации в открытых источниках, а также неоднозначности трактовки данных и их полезности/вреда для объекта важной, иногда единственной возможностью проведения исследования является привлечение экспертного сообщества. Подобная ситуация наблюдается, например, в Республике Крым (РК). В данном регионе имеющиеся данные многолетних наблюдений не могут служить достаточным объективным базисом для исследования актуальных закономерностей из-за перехода предприятий к кардинально новым экономико-правовым отношениям. Кроме того, существуют отраслевые особенности. Например, для издательств крымского региона, в отличие от крупных промышленных центров, функционирование высокопроизводительных масштабных печатных линий скорее является негативным фактом, чем конкурентным преимуществом. При тенденции к снижению и дроблению тиражей, расширению номенклатуры сложно обеспечить предприятие многоэкземплярными заказами. В результате производственный потенциал остается невостребованным, рентабельность снижается, печатники несут убытки.

К исследованиям развития предприятия необходимо привлекать экспертов, имеющих должную квалификацию и высокую репутацию в сфере деятельности изучаемого объекта. Из теории и практики применения методов экспертных оценок известно, что обычно опрос проводится среди 5-15 чел., отвечающих современным требованиям, касающимся независимости, компетентности, опыта работы и т.д.⁴ Сравнительный анализ тре-

бует наличия данных по 5-10 объектам. К выявлению прямых конкурентов изучаемого предприятия можно привлечь как выбранных экспертов, так и менеджеров заказчика. Для исследования необходимо определить факторы, которые детерминируют развитие изучаемой компании. Показатели, характеризующие развитие, зависят от конкретного объекта изучения, так как внешние и внутренние угрозы индивидуальны и обуславливаются сферой деятельности, размером фирмы, отраслевыми особенностями и т.д.

Набор факторов развития, как правило, достаточно объемный, поскольку он должен охватывать функциональные подсистемы предприятия⁵. Показатели следует группировать для улучшения восприятия и упрощения последующей обработки данных. Здесь также можно использовать опыт специалистов предприятия и экспертов. На основе выбранных сгруппированных факторов составляется опросный лист и проводится анкетирование. Традиционно экспертам предлагается для предприятий-конкурентов выставить оценки по критериям-факторам. Обычно используются баллы, доли, проценты. Полученные данные обрабатываются. С помощью метода вычисления среднеарифметического вначале определяются обобщенные оценки групп факторов развития предприятия:

$$V_{i,j}^k = \frac{\sum_{l=1}^{h_k} D_{i,j}^{k,l}}{h_k}, \quad (1)$$

где $V_{i,j}^k$ - обобщенная оценка k -й группы факторов i -м экспертом по предприятию j ; $D_{i,j}^{k,l}$ - индивидуальная оценка l -го фактора k -й группы i -м экспертом по j -му предприятию; h_k - количество факторов в k -й группе; i - номер эксперта, $i = 1, \dots, m$; m - количество экспертов; j - номер предприятия, $j = 1, \dots, n$; n - количество предприятий; k - номер группы факторов, $k = 1, \dots, k_1$; k_1 - количество групп факторов; l - номер фактора k -й группы; $l = 1, \dots, h_k$.

Указанная операция позволяет по индивидуальным ответам построить для каждого эксперта сводный лист оценок.

Далее необходимо проанализировать, можно ли доверять результатам оценивания,

т.е. следует оценить степень согласованности мнений экспертов. Считается целесообразным вычисление нескольких (минимум трех) показателей непротиворечивости экспертных суждений⁶. В случае достижения достаточной с точки зрения практики степени согласованности мнений экспертов можно рассчитать консолидированную оценку объектов по выбранным факторам:

$$S_j^k = \frac{\sum_{i=1}^m V_{i,j}^k}{m}, \quad (2)$$

где S_j^k - показатель обобщенного мнения экспертов по k -й группе факторов для j -го предприятия.

Все остальные обозначения идентичны показателю (1). Здесь также использован метод определения среднего арифметического с округлением до целых значений.

Если непротиворечивости суждений экспертов достичь не удалось, необходимо провести корректировку критериев оценки компаний. После уточнений/изменений факторов, по которым осуществляются исследования, процедуру необходимо повторить. Считается допустимым проводить корректировку критериев не более трех раз. Если такие действия все-таки не приводят к успеху, необходимо обновить состав экспертной группы и заново выполнить все операции.

Подробно рассмотреть значимые для рыночного позиционирования и выбора направления развития характеристики и, соответственно, сделать корректные выводы о приоритетных направлениях совершенствования организационной, маркетинговой, финансовой, производственной и других структур позволяет расчет конкурентной силы предприятия (КСП). Этот сравнительный метод дает возможность при необходимости детально изучить элементарные компоненты сил и слабостей организаций, что обеспечивается дискретностью данных, при обширном (соответствующем целям исследования) наборе анализируемых показателей и широком круге соперников.

Обычная конкурентная сила (ОКС), являясь обобщенной характеристикой конкурентного положения фирм внутри рыночной ниши, представляет собой суммарное значе-

ние средневзвешенных экспертных оценок по всем факторам для конкретного предприятия.

Рассчитывается ОКС по формуле

$$U_j = \sum_{k=1}^{k_1} S_j^k, \quad (3)$$

где U_j - обычная конкурентная сила j -го предприятия; S_j^k - конкурентная сила j -го предприятия по k -му фактору (оценка-показатель обобщенного мнения экспертов по k -й группе факторов для j -го предприятия).

Для генерации результирующих оценочных данных используется показатель "абсолютная конкурентная сила" (АКС), отражающий консолидированное превосходство (или слабость перед лидерами группы) оцениваемой компании по совокупности значимых аспектов. АКС для j -го предприятия определяется путем суммирования по каждому из k -х факторов разностей конкурентных сил: самой организации и максимальной среди конкурентов⁷.

Вычисляется АКС следующим образом:

$$G_j = \sum_{k=1}^{k_1} \Delta_j^k, \quad (4)$$

где G_j - абсолютная конкурентная сила,

$$\Delta_j^k = S_j^k - \lambda_j^k, \quad \lambda_j^k = \max_{1 \leq j_1 \leq n, j_1 \neq j} S_{j_1}^k.$$

Для формул (1) - (4) используется правило совпадения обозначений показателей и индексов.

Результаты

Выполненные расчеты ОКС и АКС позволяют определить конкурентный рейтинг предприятия, а следовательно, осуществить анализ конкурентных преимуществ и слабостей компании. Зная достоинства и недостатки ПП, менеджмент организации может приступить к разработке мероприятий по развитию предприятия.

Таким образом, выбор направления развития компании представляет собой сложную многошаговую процедуру, каждый этап которой содержит свои особенности, имеющие большое значение для последующих действий менеджмента. Порядок выполнения операций строго определен. Алгоритм принятия управленческого решения по развитию промышленного предприятия представлен на рисунке.

Алгоритм состоит из тривиальных, простых в исполнении шагов. Операции блоков могут быть выполнены сотрудниками предприятия, так как вычисления не требуют специальных знаний и оборудования. Специфика действий вытекает из поэтапности рассмотрения задач, для решения которых достаточно строгое соблюдение порядка следования и элементарные навыки работы на компьютере.

Разработанный алгоритм применялся в исследовании крымских полиграфических компаний. Исследования проведены по данным соответствующих предприятий, министерств и ведомств Российской Федерации и Республики Крым, Союза издателей "ГИПП". Все вычисления выполнены на персональном компьютере в приложении Microsoft Office Excel 97-2003. Анализ направлений развития выполнен для старейшего и единственного в отрасли государственного унитарного предприятия (ГУП) «Издательство и типография "Таврида"». Для исследования были приглашены 10 высококвалифицированных компетентных независимых экспертов, имеющих более десяти лет аналитического и/или практического опыта работы в издательско-полиграфическом комплексе Крыма. По мнению специалистов, прямыми конкурентами являются следующие предприятия: ООО "Фирма "Салта" ЛТД" (1); ООО ПЦ "Новая Эра" (2); ООО "Издательство "Вперёд" (3); ООО "Крым Печать Сервис" (4); ООО "Таврический издательский дом" (5); Издательство-типография "АРИАЛ" (6); ГУП «Издательство и типография "Таврида"» (7). В скобках даны номера компаний, применяемые в настоящем исследовании. При формировании факторов, определяющих развитие предприятия полиграфии, были учтены суждения как экспертного большинства, так и менеджмента изучаемых предприятий. На выбор предлагался список из 10 групп, каждая из которых включала в себя 10-15 факторов. В итоге были отобраны 77 факторов, составляющих группы: организация и управление (I); маркетинг (II); репутация (III); производство (IV); технологии и инновации (V); кадры (VI); финансы (VII); социальная ответственность (VIII); господдержка (IX); система обеспечения безопасности предприятия (X). В скобках указаны номера, которые исполь-

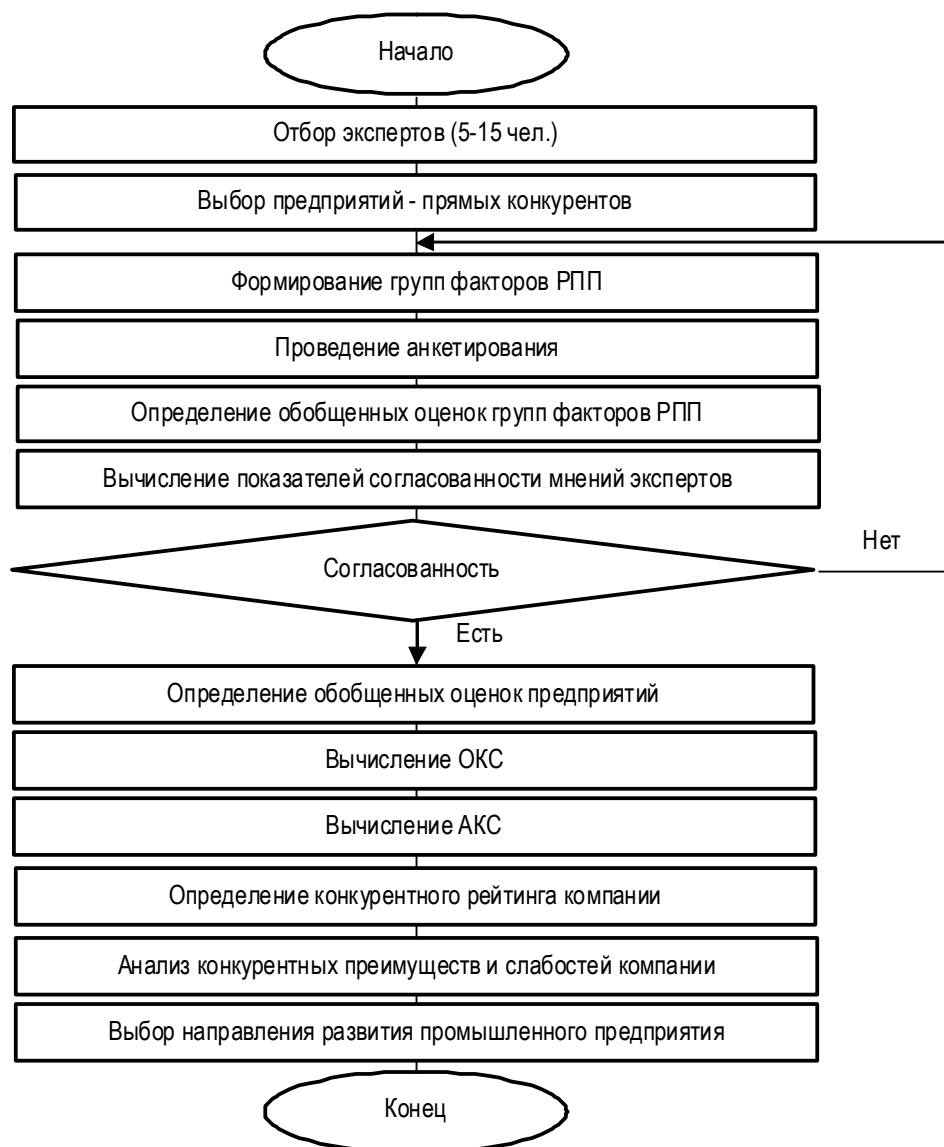


Рис. Алгоритм принятия управленческого решения по развитию промышленного предприятия (РПП) на базе сравнительного конкурентного анализа

зуются в исследовании. Сгруппированные факторы представлены в табл. 1.

При проведении анкетирования эксперты для каждого предприятия по критерию-фактору выставляли баллы от 1 (минимальное значение) до 10 (максимум). Первичная обработка мнений экспертов включала в себя нахождение обобщенных оценок групп факторов по формуле (1), в которой вектор H значений h_k имеет координаты: $H = (h_k) = (9, 12, 5, 7, 7, 6, 8, 8, 5, 10)$. В нашем случае $n = 7$; $m = 10$; $k_1 = 10$.

Затем анализировалась степень непротиворечивости экспертных оценок. Согласованность мнений проверялась сравнением вычисленных по опросным листам и индикативных значений показателей: вариационного

размаха, коэффициентов вариации и ранговой корреляции Кендалла (конкордации). Рассчитанные величины коэффициентов по всем группам факторов и предприятиям составили: менее 31% (размаха); не превышают 0,25 (вариации); больше 0,73 (конкордации Кендалла). Полученные данные удовлетворяют общепринятым требованиям к согласованности мнений экспертов⁸. Выполненные расчеты показателей степени достоверности обобщенных оценок экспертов продемонстрировали возможность использования информации, полученной из опросных листов.

Следующим шагом для всех 7 предприятий по всем 10 группам факторов по формулам (2)-(4) необходимо вычислить: конкурент-

Таблица 1

Группированные факторы развития издательско-полиграфического предприятия

№ п/п	Фактор
I	Организационная структура и ее тип (эффективность, оптимальность, сложность); разграничение полномочий (минимизация дублирования функций); гибкость оргструктуры управления; обеспеченность управленцами и ИТР; информационное обеспечение; каналы товародвижения, логистика; система стимулирования сотрудников; организация планирования, учета и отчетности, контроля; оперативная адаптивность (скорость реакции на изменения/ошибки)
II	Доля регионального рынка; широта ассортимента, многовариантность и/или уникальность набора услуг; клиентская база (число заказчиков - в наличии и перспективе); аналитика (изучение рынка и прогнозирование); использование рекламы и PR-мероприятий, их формы и эффективность; работа со СМИ, выставочная активность; рекламный бюджет; стратегии расширения, сбыта и продвижения; ценовая политика, условия и порядок расчетов, скидки; уровень обслуживания клиентов; работа с поставщиками, подрядчиками; стимулирование лояльности потребителей
III	Популярность и имидж фирмы; престиж бренда; партнерская надежность организации; кредитная история; арбитражная практика
IV	Продукция (традиционная и перспективная; востребованность и ассортимент); производственная мощность (max тираж); производительность, продуктивность и эффективность использования оборудования (загрузка, простои, ремонты и т.д.); системы контроля качества; типы и виды технологического оборудования (средние возраст, срок эксплуатации, износ); обеспеченность производственными и складскими помещениями, эффективность их использования; виды деятельности (номенклатура услуг)
V	Общий технический уровень и современность технологий производства и управления; применяемые стандарты; новые продукты и отличительные свойства выпускаемых товаров; расходы на НИОКР; количество внедренных инновационных разработок (в год); особые виды печати (в т.ч. флексография); дополнительные услуги (в т.ч. сопутствующие, уникальные и нестандартные)
VI	Обеспеченность кадрами; оптимальность кадрового состава (соотношение численности рабочих, ИТР и управленческого персонала); профессионализм менеджмента; опыт и навыки работников производства; квалификация сотрудников отделов снабжения, сбыта и логистики; средний возраст и профессиональный стаж
VII	Активы (рыночная стоимость, структура); доходность активов; доход на вложенный капитал; норма прибыли; издержки; инвестиционная привлекательность; платежеспособность; доступность кредитных линий и иных поступлений (в т.ч. гос. средств)
VIII	Правовое и этическое соответствие современным нормам; взаимодействие с потребителем; взаимодействие с обществом; социальные обязательства перед сотрудниками и их исполнение; неформальная поощрительная политика; социальный аудит и верификация отчетности компании (по стандарту AA1000); охрана окружающей среды; благотворительность
IX	Финансовая, информационная, административная и законодательная политика (в т.ч. протекционизм); техническая помощь; госзаказ
X	Организационная структура системы обеспечения безопасности и ее результативность; комплексность (охват функциональных составляющих безопасности); системность в обеспечении безопасности; надежность системы обеспечения безопасности; обеспеченность специальными техническими средствами защиты объектов, информации; мониторинг угроз; мониторинг экономической устойчивости предприятия; мониторинг рыночной позиции; частота возникновения аварий и иных нештатных ситуаций; мониторинг экологичности производств и продукции

тные силы (S_j^k); обычную конкурентную силу (U_j); абсолютную конкурентную силу (G_j). Для облегчения восприятия и простоты последующих манипуляций результаты расчетов сведены в единую матрицу (табл. 2).

По полученным данным можно составить объективный рейтинг уровня развития исследуемых компаний с учетом значений обыч-

ных и абсолютных конкурентных преимуществ (табл. 3). При равнозначных показателях обычной КС решающую роль в ранжировании играет абсолютное преимущество (или отставание), выражаемое АКС.

Обсуждение

Из приведенных результатов видно, что ОКС ГУП "Таврида" составила 70 баллов.

Таблица 2

Матрица конкурентных сил

Группа	k	Предприятия (j)													
		1		2		3		4		5		6		7	
		S_1^k	Δ_1^k	S_2^k	Δ_2^k	S_3^k	Δ_3^k	S_4^k	Δ_4^k	S_5^k	Δ_5^k	S_6^k	Δ_6^k	S_7^k	Δ_7^k
I	1	9	1	7	-2	8	-1	7	-2	7	-2	8	-1	6	-3
II	2	8	0	8	0	8	0	7	-1	8	0	8	0	6	-2
III	3	9	0	8	-1	9	0	7	-2	8	-1	8	-1	7	-2
IV	4	10	2	8	-2	7	-3	8	-2	7	-3	8	-2	7	-3
V	5	9	1	7	-2	8	-1	7	-2	7	-2	7	-2	7	-2
VI	6	9	1	7	-2	7	-2	7	-2	8	-1	7	-2	7	-2
VII	7	9	0	8	-1	7	-2	6	-3	9	0	8	-1	7	-2
VIII	8	9	1	7	-2	7	-2	6	-3	8	-1	8	-1	7	-2
IX	9	3	-6	3	-6	3	-6	3	-6	5	-4	3	-6	9	4
X	10	8	0	7	-1	7	-1	4	-4	8	0	5	-3	7	-1
OKC (U_j)		83	-	70	-	71	-	62	-	75	-	70	-	70	-
AKC (G_j)		-	0	-	-19	-	-18	-	-27	-	-14	-	-19	-	-15

Таблица 3

Конкурентный рейтинг исследуемых компаний

Позиция	Компания	Конкурентная сила	
		Обычная	Абсолютная
1	ООО "Фирма "Салта" ЛТД"	83	0
2	ООО "Таврический издательский дом"	75	-14
3	ООО «Издательство "Вперёд"»	71	-18
4	ГУП «Издательство и типография "Таврида"»	70	-15
5-6	ООО «ПЦ "Новая Эра"»	70	-19
5-6	Издательство-типография "АРИАЛ"	70	-19
7	ООО "Крым Печать Сервис"	62	-27

Организация вошла в рейтинговую подгруппу, состоящую из трех фирм, участники которой демонстрируют идентичные результаты, но с учетом лучшего показателя АКС ГУП "Таврида" заняло более высокую 4-ю позицию. Можно констатировать отставание рассматриваемой компании от ООО "Фирма "Салта" ЛТД" (от лидера), ООО "Таврический издательский дом" и ООО «Издательство "Вперёд"», соответственно, на 13, 5 и 1 ед. Преимущество перед аутсайдером (ООО "Крым Печать Сервис") - 8 баллов, т.е. по сумме оценок рассматриваемая компания находится в середине конкурентного рейтинга и имеет неплохие шансы улучшить свое рыночное положение. Однако не исключен риск утраты позиций, так как дистанция до лидера больше на 5 баллов, чем до аутайдера группы.

Абсолютная КС фирмы "Таврида" выражена отрицательной величиной (-15), т.е. сильные стороны данной компании по сово-

купности уступают ее слабостям. По этому показателю базовое предприятие входит в первую тройку.

Анализ полученных данных позволяет выявить основные факторы конкурентных преимуществ/слабостей, а значит, и направления развития предприятия.

Безусловным преимуществом ГУП "Таврида" является государственная поддержка. Учредитель в лице Совмина РК оказывает компании всестороннюю помощь, в том числе финансовую, информационную, а также осуществляет в отношении предприятия протекционистскую деятельность.

Внутри других факторных групп при детальном рассмотрении к сильным сторонам "Тавриды" относятся инвестиционная привлекательность, производственный потенциал, наличие множества капитальных строений и иных помещений, территориальные предпочтения (большая площадь землеотвода, географическая расположенность), широкая извест-

ность (как старейшего крупного игрока на рынке печати), некоторые имиджевые составляющие. В отношении этих аспектов управленческие операции сводятся к удержанию достигнутого статуса и не требуют повышенных усилий с точки зрения развития компании.

Предприятие задекларировало в своих внутренних нормативно-правовых документах достижение рыночного лидерства в отрасли региона⁹. Исходя из поставленной цели, издательству следует больше внимания уделить сокращению отставания от передовых компаний. Эмпирический принцип Парето гласит, что приблизительно 20% усилий дают примерно 80% эффекта. Это обусловлено наличием во множестве экономических факторов тривиального (пассивного) большинства и критического (наиболее результативного) меньшинства¹⁰. Применительно к развитию предприятия с учетом этой предпосылки одна из основных задач менеджмента ГУП «Таврида» - концентрация основных усилий и ресурсов на наиболее значимых проблемах. В первую очередь, необходимо сфокусировать внимание на слабостях компании и угрозах ее устойчивости, что позволит выработать деятельную стратегию и комплекс мероприятий по укреплению конкурентной позиции, а следовательно, определить направление развития предприятия.

В результате исследования выявлены существующие проблемы ГУП «Издательство и типография «Таврида»» в финансовой и кадровой областях. Система учета и распределения средств организована довольно архаичным образом, отчетность зачастую носит забюрократизированный характер с дублированием и излишними тратами ресурсов (материальных, человеческих и временных). Обеспеченность квалифицированными кадрами находится на среднем уровне для республиканского издательско-полиграфического комплекса. Социальные программы выполняются не в полном объеме, недостаточно уделяется внимания развитию человеческого профессионального и творческого потенциала. Но влияние этих факторов на конкурентную позицию и, следовательно, на выбор направления развития предприятия на данном этапе видится не слишком существенным.

Более детальные исследования позволили определить уязвимые места и критические показатели издательства «Таврида», улучшение которых должно быть предусмотрено в разработке мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия и, соответственно, учтено при выборе направления развития предприятия (табл. 4).

На основании проведенного исследования можно констатировать, что ГУП «Издательство и типография «Таврида»» находится во вполне приемлемом, по меркам отрасли, конкурентном положении. Однако состояние, уровень и перспективы развития данного хозяйствующего субъекта в сравнении с лучшими отечественными и мировыми образцами явно недостаточны в нынешних условиях.

Обобщая полученные при изучении сил и слабостей ГУП «Издательство и типография «Таврида»» данные, можно составить перечень мероприятий по повышению конкурентного статуса компании, а следовательно, наметить основные направления развития в современных рыночных условиях.

Первоочередной задачей для предприятия является реорганизация функционально-управленческой конфигурации в целом и особенно отдельных наиболее уязвимых ее компонентов. Помимо модернизации архитектуры менеджмента, требуются оптимизация мощностей и ускоренное переоснащение производства более современным оборудованием, что позволит оперативно перестроиться под относительно небольшие заказы, снизить отходы производства (обрезка, брак, количество предварительных пробных прогонов), увеличить производительность за счет ускорения процесса печати и сокращения ремонтно-технологических простоев.

В маркетинговой и сбытовой части необходимо ведение более интенсивных рекламных и PR-мероприятий с целью донесения до потенциальных заказчиков информации об услугах, в том числе дополнительных, представления госкорпорации за счет ее высочайшей надежности в выгодном свете перед партнерами. Кроме того, компании следует развивать и выстраивать новые связи с поставщиками и потребителями из региона и из материковой части Российской Федерации.

Критические показатели ГУП «Таврида»

Показатели	Характеристика
Организационно-управленческая структура	Архаичная линейно-функциональная система с частичным дублированием одних функций и отсутствием других, а также с недостаточной самостоятельностью подразделений, линейных руководителей и, как следствие, неполная проработанность корпоративной политики, упущения в стратегическом планировании
Технологии и оснащение производства	Большая часть применяемых технологий и оборудования не вполне соответствует современным требованиям, поэтому недостаточна эффективность производства, велики технологические потери и перерасход сырья и материалов
Избыточная производственная мощность	Исторически сложившееся накопление различных, используемых лишь периодически, высокопроизводительных технологических линий, что обуславливает неоправданные расходы на их содержание, снижение гибкости в исполнении заказов, в первую очередь оперативных и/или небольших
Высокий износ оборудования	Износ составляет около 75%, требуется оперативная замена оборудования за счет серьезных капиталовложений
Репутационное положение компании в целом	На протяжении нескольких последних лет компания работала нестабильно и, в отличие от конкурентов, практически не вела PR-деятельность, имиджевые позиции во многом утрачены
Сотрудничество с инвесторами	В связи с трудностями переходного периода снизилась инвестиционная активность и в издательско-полиграфическом комплексе, и в регионе в целом. Инициация серьезных проектов - стратегическая задача издательства и профильного министерства РК
Маркетинговая деятельность	Комплексная непроработанность рыночной стратегии, отсутствие интенсивной работы в рыночном позиционировании, малочисленность сотрудников соответствующего департамента и, как следствие, недостаток квалифицированных кадров

Привлечение отечественных и зарубежных инвесторов также является важным направлением деятельности. Мобилизация таким способом финансов, ноу-хау и технологий позволит снизить нагрузку на госбюджет и даст дополнительный импульс развитию компании и росту ее потенциала.

Особое внимание следует уделить модернизации системы обеспечения экономической безопасности ГУП «Таврида». По этому показателю позиции фирмы значительно выше средних по кластеру. Но функции системы безопасности в региональной полиграфии традиционно сводятся в основном к физической защите объектов. Таким образом, формирование современных структур экономической безопасности рассматриваемой компании может и должно выступить действенным инструментом достижения конкурентных преимуществ. Решение данной задачи возможно при создании структурированных служб, вписывающихся в матричную управленческую схему. Деятельность службы экономической безопасности и всех подразделений предприятия обязана быть максимально согласованной, а должностные инструкции сотрудников четко сформулированными, планирование и контроль следует осуществлять непрерывно. Все это позволит взаимовязать функциональные составляющие эко-

номической безопасности, т.е. обеспечить максимальную защищенность всех звеньев организации, результатов ее деятельности, достигнутых позиций и существенно улучшить конкурентное положение фирмы.

Заключение

Таким образом, в работе представлен алгоритм принятия управленческого решения по развитию промышленного предприятия на базе сравнительного конкурентного анализа. Разработка апробирована на крымских полиграфических предприятиях. Выполнены расчеты конкурентных сил (обычной и абсолютной) выбранных семи предприятий, на основе чего получены элементарные компоненты сильных и слабых сторон организаций. Все это использовано для более подробного рассмотрения значимых для рыночного позиционирования характеристик. Более детально проведен анализ для ГУП «Издательство и типография «Таврида»», что позволило выделить направления развития компании. Определены с точки зрения конкурентоспособности наиболее уязвимые места компании, а также сделаны выводы о приоритетных направлениях совершенствования организационной, маркетинговой, финансовой, производственной деятельности исследуемого предприятия.

¹ *Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.* Толковый словарь русского языка. 4-е изд., доп. Москва : А ТЕМП, 2006. 944 с.

² *Борисов А.В.* Современные решения и подходы к обработке массивов неструктурированной текстовой информации в области больших данных // Проблемы современной науки и образования. 2017. № 1(83). С. 49-52.

³ *Жердецкая А.М., Просвирин А.А.* Анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности предприятий // Символ науки. 2017. № 1. С. 30-32.

⁴ *Куркина Е.П., Шувалова Д.Г.* Оценка риска: экспертный метод // Проблемы науки. 2017. № 1 (14). С. 63-69.

⁵ *Киселев Д.Е., Попов Ю.Л., Усольцева А.В.* Система факторов, обуславливающих качественную модернизацию предприятий // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2017. № 6 (152). С. 21-26.

⁶ *Данелян Т.Я.* Формальные методы экспертных оценок // Экономика, Статистика и Информатика. 2015. № 1. С. 183-187.

⁷ *Сименко И.С.* Анализ хозяйственной деятельности / под общ. ред И.С. Сименко, Т.Д. Косова. Киев : Центр учебной литературы, 2013. 384 с.

⁸ См.: *Евдокимова М.А., Михайлова А.Е.* Экономический анализ и управление производством. Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2013. 118 с.; *Рязанцев В.И., Морозов А.В.* Методика проведения согласования экспертных оценок полученных путем индивидуального анкетирования методом анализа иерархий // Инженерный вестник : электрон. науч.-техн. журн. 2014. № 12. URL: <http://engbul.bmstu.ru/doc/742182.htm> (дата обращения: 20.10.2017).

⁹ ГУП РК «Издательство и типография “Таврида”» : [офиц. сайт]. URL: <http://tavridabook.ru> (дата обращения: 20.10.2017).

¹⁰ *Richard J. Koch.* Living the 80/20 Way. New Edition: Work Less, Worry Less, Succeed More, Enjoy More. London, Nicolas Brealy Publ., 2014. 224 p.

Поступила в редакцию 12.03.2018 г.

MANAGEMENT DECISION ON DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT THE COMPETITIVE ENVIRONMENT

© 2018 A.V. Veretyokhin*

The development of the industrial enterprise is the basis for stable operation and the basis for successful competition. In modern conditions, characterized by the instability of the global socio-economic system and increased risks (political, investment, currency, technological, etc.), the enterprise is forced to take constant care of its competitiveness and make appropriate decisions about its own development. The article deals with the issues of managing the development of the industrial enterprise in a highly competitive environment. In the course of the research, the algorithm for making managerial decisions on the development of the industrial enterprise is developed. The constructed algorithm consists of trivial steps, it does not require the specialist to have special knowledge, qualification and special competence, does not need the use of specific equipment and software. On the basis of the comparative competitive analysis and the method of expert assessments, competitive positions of seven Crimean printing enterprises are determined. As a result, their competitive advantages and critical indicators reflecting vulnerabilities are established. The most important aspects and factors of the company's development from the point of view of competitiveness are determined, and conclusions about the priority directions for improving its organizational, marketing, financial and production activities are drawn, and recommendations for choosing the direction of the enterprise development from the perspective of increasing its competitiveness are presented.

Keywords: development management, industrial enterprise, methods of expert assessments, algorithm, management, critical factors, system of indicators and characteristics.

Highlights:

- ◆ the algorithm for making managerial decisions on the development of the industrial enterprise on the basis of a comparative competitive analysis is developed and tested in Crimea;
- ◆ key factors that characterize the competitive strength of the enterprise, thereby forming a toolkit for assessing the competitive power are identified and appropriately grouped;
- ◆ competing forces (ordinary and absolute) for seven Crimean enterprises are calculated, which allow them to rank positively and draw conclusions about the development stage;
- ◆ based on the assessment, the data on the strengths and weaknesses of Crimean publishing and printing enterprises are presented, the main factors of their competitive advantages / weaknesses are identified;
- ◆ as a result of the analysis, the directions for the development of the enterprise under study are outlined and a list of measures to increase the competitive status of this economic entity is proposed.

Received for publication on 12.03.2018

* Andrei V. Veretyokhin, a senior lecturer, V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol.
E-mail: v_a_v_crimea@mail.ru.