

Литература

1. Егоров М.В., Сайбель Н.Ю. Оценка объективности предоставления информации в современных условиях // Сб. трудов конф. «Социально-экономические и правовые аспекты развития общества» (г. Краснодар, 17 ноября 2018 г.). Майкоп, 2020. С. 126–129.
2. Залозная Д.В. Подходы к оценке кадровой составляющей экономической безопасности организации // Наука и образование: хозяйство и экономика, предпринимательство, право и управление. 2021. № 3 (10). С. 7–12.
3. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. 15-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2021. 313 с.
4. Кубалова А. Особенности психологического воздействия в процессе PR-коммуникации: НЛП // Вестник института цивилизации. 2014. № 8. С. 237–243.
5. Лесникова А.Д., Баринов С.В. Изобличение лжи путем применения тактико-криминалистических способов и инструментальных средств // Сб. трудов конф. «Права человека: современные тренды реализации и защиты» (г. Москва, 12 декабря 2019 г.). М.: «Мир науки», 2020. С. 111–116.
6. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 422 с.
7. О'Коннер Д., Сеймор Д. Введение в нейролингвистическое программирование. Челябинск: Библиотека А. Миллера, 1998.

Стратегическое управление развитием организации мебельной отрасли

Strategic Management of the Development of the Organization of the Furniture Industry (DOI: 10.34773/EU.2021.5.12)

У. МУСИН, В. АНДРЕЕВА

Мусин Урал Рамазанович, канд. экон. наук, доцент кафедры управления проектами и маркетинга Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета (ИНЭФБ БашГУ). E-mail: uralrm@yandex.ru
Андреева Валерия Сергеевна, магистрант ИНЭФБ БашГУ. E-mail: lera.andreeva.2014@yandex.ru

В представленной статье, в качестве основного вклада в познание предмета исследования, предлагается авторское понимание содержания стратегического управления развитием организации мебельной отрасли, а также дается обоснование методическим рекомендациям по совершенствованию стратегического управления развитием организации мебельной отрасли в условиях нестабильности внешней среды, как ключевого фактора повышения эффективности функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие, организация, модернизация, портфель стратегических альтернатив.

In this article, as the main contribution to the knowledge of the subject of the study, we offer the author's understanding of the content of the strategic management of the development of the organization of the furniture industry, as well as provide justification for methodological recommendations for improving the strategic management of the development of the organization of the furniture industry in the conditions of instability of the external environment, as a key factor in improving the efficiency of the organization in the long term.

Keywords: strategic management, development, organization, modernization, portfolio of strategic alternatives.

Основные положения

1. Руководители малых организаций зачастую не имеют четкой стратегии развития, а также неспособны быстро и адекватно отвечать на изменения во внешней среде и грамотно распределять имеющиеся ресурсы.
2. Делегирование в области управления стратегическим развитием позволяет руководству развивать как собственную эффективность, так и результативность деятельности всей организации.
3. Когда организация мебельной отрасли достигла определенной зрелости и подошла к этапу спада или дальнейшего развития, требуется определение эффективных направлений развития, постановка целей деятельности, рациональное распределение имеющихся и поиск источников привлечения дополнительных ресурсов – необходимо сформировать и реализовать на базе организации действенную модель стратегического управления ее развитием, в интересах достижения намеченных перспективных целей и приоритетов ее развития.

Введение

Деятельность организаций мебельной отрасли характеризуется неустойчивостью, которая является следствием неопределенности внешней среды, растущих требований потребителей к приобретаемой продукции, ужесточения законодательства, развития технологического комплекса, усиления конкуренции и прочих факторов.

Мебель относится к категории товаров длительного пользования и в условиях острой конкуренции, которой характеризуется мебельный рынок, производителям необходимо предпринимать усилия по обеспечению конкурентных преимуществ, от которых зависит доля занимаемого рынка и, соответственно, прибыльность.

Исследованию основ стратегического управления развитием организации посвящены научные труды следующих ученых: И. Ансофф [1], М. Портер, Г. Минцберг, Л. Трофимова, О. Виханский [2], Л. Грейнер, Д. Миллер, М. Мескон [4], С. Федосеев, В. Маркова [3] и др.

Однако в трудах отечественных и зарубежных ученых не представлены в достаточной степени методические положения и рекомендации по стратегическому управлению развитием малого бизнеса, учитывающие специфику организаций мебельной отрасли.

Методы и результаты

Под стратегическим управлением развитием организации мебельной отрасли понимается процесс формирования новой концепции мышления, предполагающий осуществление различного рода изменений с учетом факторов внешней и внутренней среды в рамках реализации миссии и системы целей организации, который позволяет рационально использовать имеющийся ресурсный потенциал и учитывать будущие прогнозные тенденции в целях обеспечения успеха организации на всем протяжении ее жизненного цикла.

На основе выделения основополагающих норм составлена обобщенная модель системы стратегического управления развитием организации мебельной отрасли (см. рисунок).

Предлагаемая модель стратегического управления развитием организации малого бизнеса предполагают следующую последовательность этапов.

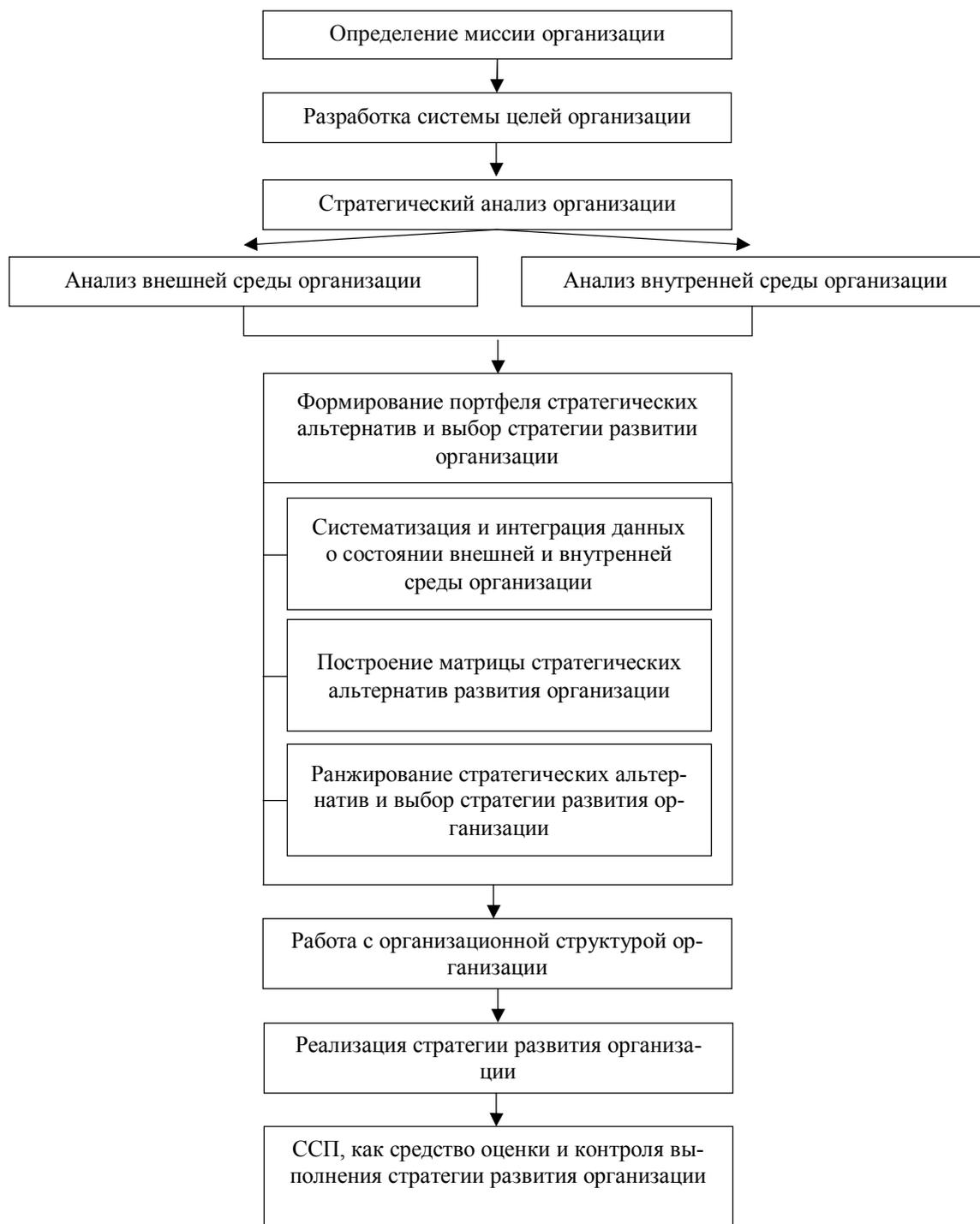
Первый этап. Формулирование миссии организации малого бизнеса, т.е. определение социально-значимого предназначения ее функционирования.

Второй этап. Разработка системы целей, определяющих дальнейшее развитие организации малого бизнеса.

Третий этап. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации малого бизнеса.

Четвертый этап. Формирование портфеля стратегических альтернатив и выбор стратегии развития.

Проведение SWOT-анализа, как средства формирования портфеля стратегических альтернатив направлений развития организации малого бизнеса.



Модель системы стратегического управления развитием организации мебельной отрасли

Чтобы сформировать такой портфель, предлагаем воспользоваться упрощенным вариантом SWOT-анализа как средством интеграции данных стратегического анализа внешней и внутренней сред.

Основными этапами такого анализа являются:

1. обозначение его цели;
2. определение сильных и слабых сторон организации, рыночных возможностей и угроз на основе данных, полученных по итогам проведения анализа внутренней и внешней сред организации;
3. построение матрицы SWOT-анализа, включающей стратегические альтернативы (шаблон матрицы представлен в таблице 1).

Таблица 1

Шаблон матрицы стратегических альтернатив развития организации

| | | |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| | Возможности (О) | Угрозы (Т) |
| | Поле стратегий SO | Поле стратегий ST |
| Сильные стороны (S) | | |
| | Поле стратегий WO | Поле стратегий WT |
| Слабые стороны (W) | | |

Ранжирование выбранных стратегических альтернатив дальнейшего развития организации по степени их приоритетности осуществим по методу анализа иерархии (табл. 2).

Таблица 2

Шаблон матрицы парных сравнений для выбранных стратегических альтернатив

| | Стратегия SO | Стратегия ST | Стратегия WO | Стратегия WT | Вектор приоритетов | Норм. вектор приоритетов | Собственное число |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------------|-------------------|
| Стратегия SO | | | | | | | |
| Стратегия ST | | | | | | | |
| Стратегия WO | | | | | | | |
| Стратегия WT | | | | | | | |
| Сумма по столбцу | | | | | | 1,00 | |

По итогам SWOT-анализа получим 4 ветви стратегического развития организации: стратегия WO; стратегия WT; стратегия SO и стратегия ST.

Пятый этап. Работа над структурой организации.

В качестве специализированного структурного подразделения предполагается введение в структуру организации мебельной отрасли отдела стратегического развития и маркетинга (ОС-РиМ), который позволит сократить разрыв между формулировкой стратегии и ее воплощением за счет координации действий сотрудников в направлении реализации поставленных целей с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки. ОСРиМ будет сотрудничать с другими подразделениями организации. Во-первых, он оказывает поддержку структурам в плане инструментария, необходимого для внедрения выбранной стратегии. Во-вторых, он обеспечивает предоставление информации о стратегии ключевым функциональным подразделениям. В-третьих, в задачу отдела входит налаживание горизонтальных связей в структуре мебельного предприятия.

Одной из функциональных обязанностей подразделения является адаптация сбалансированной системы показателей (седьмой этап рассматриваемой модели) и ее реализация на практике. Нужно учесть, что внедрение данной системы вызовет сопротивление, особенно на начальном этапе, поскольку процедуры еще не отработаны.

Положение об управлении отделом стратегического развития и маркетинга должно включать следующие разделы: 1. Общие положения; 2. Назначение и основные задачи; 3. Функции; 4. Права; 5. Ответственность; 6. Взаимоотношения со структурными подразделениями предприятия/организации [6].

Шестым этапом является процесс реализации стратегии.

Данный этап подразумевает создание условий, необходимых для того, чтобы текущая деятельность организации соответствовала выбранной стратегии.

Седьмой этап. Оценка и контроль выполнения стратегии.

Сбалансированная система показателей (ССП) – это инструмент, который представляет

собой сочетание объективных, легко поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в некоторой степени произвольных параметров будущего роста [6].

Предложенная в данной работе модель стратегического управления развитием апробирована на примере ООО «Амик» (г. Туймазы, Республика Башкортостан) – предприятия мебельной отрасли, специализирующегося на производстве мягкой мебели и относящегося к категории малых предприятий, поскольку численность персонала не превышает 100 человек, а выручка не превышает 800 млн руб.

Миссия ООО «Амик»: выпускать качественную, эргономичную, функциональную и доступную мебель для покупателей со средними доходами и помогать им создавать уют в доме.

Долгосрочными целями организации являются увеличение рыночной доли и увеличение чистой прибыли.

Ключевые проблемы, выявленные в ходе анализа деятельности ООО «Амик»:

– в швейном цехе ключевой проблемой является устаревшее швейное оборудование. Брак и отставание от графика приводит к простоям основных производственных цехов;

– нерациональное использование собственного автотранспорта;

– отсутствие грамотной маркетинговой политики не позволяет увеличивать рыночную долю на существующем рынке мягкой мебели и мешает освоить новые географические регионы сбыта продукции;

– в организационной структуре отсутствуют специализированные звенья, ответственные за стратегическое управление, как средство обеспечения эффективного функционирования организации в долгосрочной перспективе;

– в связи с низким уровнем взаимодействия подразделений на уровне горизонтальных связей организационная структура не может оперативно реагировать на изменение потребительского спроса, а также вести активный поиск новых сегментов рынка и расширять ассортимент продукции. В области производства слабость горизонтальных связей приводит к несогласованной работе отделов и цехов, отсутствию четкого планирования закупок комплектующих и неэффективному использованию транспорта предприятия.

Стратегические направления развития мебельной фабрики ООО «Амик» представлены в таблице 3.

Таблица 3

Стратегические направления развития мебельной фабрики ООО «Амик»

| | Возможности (O) | Угрозы (T) |
|---------------------|---|------------------------------------|
| | Поле стратегий SO | Поле стратегий ST |
| Сильные стороны (S) | – стратегия развития рынка | – стратегия развития товара |
| | Поле стратегий WO | Поле стратегий WT |
| Слабые стороны (W) | – технологическая стратегия; – стратегия организационных изменений; – стратегия по развитию системы менеджмента | – стратегия лидерства по издержкам |

Сумма собственных чисел оценок для оценок стратегий дальнейшего развития организации составила 4,3, индекс согласованности составил 11,17 %. Ранжирование стратегий развития предприятия отображено в таблице 4.

Таблица 4

Ранжирование стратегий развития ООО «Амик»

| Стратегии в порядке убывания приоритета | Приоритет | Разрыв |
|---|-----------|--------|
| Стратегия WO | 0,39 | |
| Стратегия WT | 0,30 | 0,09 |
| Стратегия SO | 0,16 | 0,1 |
| Стратегия ST | 0,14 | 0,02 |

4 ветви стратегического развития ООО «Амик» по степени значимости:

1. Стратегия WO:

– технологическая стратегия, предполагающая техническое перевооружение швейного цеха в целях повышения производительности труда, увеличения объема производства и реализации продукции, а также сокращения простоев основных производственных цехов из-за брака и отставания от графика швейного цеха;

– стратегия организационных изменений, предполагающая в первую очередь создание нового подразделения – отдела стратегического развития и маркетинга. Это позволит осуществлять комплексное обследование процессов управления проектами с целью поиска возможности их оптимизации, а также проводить полноценные исследования рассматриваемых рынков мягкой мебели, разрабатывать и реализовывать программы лояльности, осуществлять анализ конкурентной среды, что приведет к модернизации финансовой и административной систем управления, будет способствовать своевременному поступлению актуальной маркетинговой информации, достаточной для оперативного принятия адекватных стратегических решений, а также согласованной работы подразделений для рационального использования внешних и внутренних ресурсов фабрики;

– стратегия по развитию системы менеджмента, предполагающая повышение заинтересованности персонала (в первую очередь руководителей структурных подразделений), в конечных результатах деятельности предприятия, что позволит снизить производственные издержки, а также повысить устойчивость развития предприятия в целом и его эффективность.

2. Стратегия WT: стратегия лидерства по издержкам, которая предполагает повышение эффективности использования собственного транспорта фабрики, а также ликвидацию простоев основных производственных цехов;

3. Стратегия SO: предполагает выход на мебельные рынки Уфы и Набережных Челнов, что позволит динамично развиваться и в разы увеличить свою прибыль;

4. Стратегия ST: стратегия развития товара, которая предполагает реализацию на базе собственных магазинов, расположенных в городах Туймазы и Ухта, сопутствующих товаров собственного производства.

Для успешной реализации выбранных стратегий в ООО «Амик» требуется произвести ряд организационных и функциональных изменений.

Предполагается ввести новое структурное подразделение – отдел стратегического развития и маркетинга (ОСРиМ), состоящий из специалиста отдела и маркетолога, способного реализовать систему маркетинговых функций. Как показал анализ внутренней среды, на рассматриваемом предприятии маркетинговые функции практически не реализованы, вследствие чего на фабрике «Амик» растет доля статьи запасов в структуре основных фондов.

Показателями эффективности ОСРиМ являются показатели эффективности управленческих решений по следующим направлениям:

– организационная эффективность управленческих решений – оптимизация организационной структуры ООО «Амик»;

– социальная эффективность управленческих решений – рост удовлетворенности потребителей производимой мебелью, стабилизация производственного процесса, развитие организационной культуры и, как следствие – снижение текучести кадров в рассматриваемой организации;

– технологическая эффективность управленческих решений – в результате создания ОСРиМ планируется повышение конкурентоспособности продукции ООО «Амик» и профессионализма персонала;

– правовая эффективность управленческих решений – рост правовой грамотности организации, налаживание и укрепление связей с стейкхолдерами (партнеры, поставщики, органы государственной власти и др.).

Социальный эффект. В функциональные обязанности ОСРиМ будет входить процесс

разработки и внедрения фирменного стиля ООО «Амик» с целью повышения узнаваемости бренда, а также повышения лояльности потребителей. Причем данный процесс будет оказывать воздействие и на сотрудников организации – повысится уровень лояльности работников по отношению к организации за счет корпоративного единого стиля и создания целостного образа компании в глазах потребителей. Таким образом, социальный эффект от внедрения нового отдела будет ощутимым.

ССП как средство координации мероприятий и действий сотрудников ООО «Амик» внедряется в систему управления организацией для достижения намеченных целей с минимальными ресурсными затратами (таблица 5).

Таблица 5

Сбалансированная система показателей (ССП) ООО «Амик»

| Составляющие ССП | Цель | Показатели достижения цели | | Мероприятия, направленные на достижение цели |
|------------------|--|---|--------------------------------|--|
| | | Название | Единица измерения | |
| Финансы | Увеличение чистой прибыли | – рентабельность продаж | % | – техническое переоснащение швейного цеха; – минимизация холостого пробега транспорта; – внедрение ОСРиМ |
| | | – доля, занимаемая компанией на рынке | % | |
| | | – себестоимость | руб. | |
| Клиенты | Увеличение рыночной доли | – доля сегмента мелкой розничной торговли | % | – внедрение ОСРиМ |
| | | – доля сегмента крупной розничной торговли | % | |
| | Повышение узнаваемости и известности торговой марки | – индекс приверженности потребителей | % | |
| | | – расходы на маркетинг | руб. | |
| | | – процент положительных отзывов клиентов | % | |
| | Привлечение новых покупателей | – количество новых покупателей | чел. | |
| | | – процент новых покупателей | % | |
| Бизнес-процессы | Улучшение эффективности процессов | – время выполнения процесса | Час | – внедрение ОСРиМ; |
| | | – количество «ошибок» | % | |
| | Снижение количества простоев основных производственных цехов | – удельный вес маржинального дохода в выручке от реализации | % | – техническое переоснащение швейного цеха |
| | | – процент просроченных заказов | % | |
| | Точное планирование | – процент заявок, представленных в срок | % | – внедрение ОСРиМ |
| | Персонал | Обеспечение стабильности основного кадрового состава | – коэффициент текучести кадров | % |

Использование ССП позволяет системе контроллинга увязать стратегические планы с оперативными. Мониторинг ключевых показателей и анализ выявленных отклонений обеспечивают обратную связь и способствуют разработке корректирующих мероприятий [5].

Таким образом, ССП должна стать инструментом выполнения намеченной стратегии развития рассматриваемой организации.

Стратегические принципы концепции управления развитием организации рекомендовано систематизировать в соответствии с направлениями деятельности, выделяя при этом основные идеи развития маркетинга, технологического комплекса, финансовой деятельности и др.

Обсуждение

Объектом исследования являются организации, относящиеся к категории малых предприятий, которые зачастую не имеют в организационной структуре специализированного структурного подразделения, ответственного за стратегическое управление развитием. Руководители малых организаций зачастую не имеют четкой стратегии развития, а также неспособны быстро и адекватно отвечать на изменения во внешней среде и грамотно распределять имеющиеся ресурсы. Умение делегировать полномочия является одной из ключевых компетенций руководителя. Делегирование в области управления стратегическим развитием позволит ему развивать как собственную эффективность, так и результативность деятельности всей организации.

Для успешного претворения в жизнь выбранного стратегического направления развития необходимо на постоянной основе осуществлять контроль выполнения стратегии и вносить в нее коррективы по мере необходимости. Для этого необходимо специализированное структурное звено, численность которого зависит от масштабов организации. Потребность в изменении организационной структуры предприятия заключается в необходимости стабилизации бизнес-процессов, а именно – перераспределения задач, прав и ответственности сотрудников в соответствии с новым стратегическим планом развития.

ОСРиМ повысит скорость и качество реализации управленческих решений: в настоящее время в мебельных организациях применимо, в основном, реактивное реагирование, которое осуществляется, когда угроза уже является реальностью, а вызываемые ею потери вырастают до значительных размеров. Создание ОСРиМ сделает возможным плановое реагирование на основе контроля за выбранной стратегией развития мебельной организации.

Заключение

Проведенное обсуждение позволило определить, что реализация системы стратегического управления развитием на основе предложенной модели позволит организациям мебельной отрасли повысить эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности, в том числе будет наблюдаться рост уровня организационной эффективности, социальной эффективности, технологической эффективности, правовой эффективности, а также повысится уровень конкурентоспособности организации.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М: Экономистъ, 2006. 296 с.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие. М: ИНФРА-М, 2019. 288 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента. Классическое издание. М: Вильямс, 2020. 672 с.
5. Одинцова М.А. Целеполагание как одна из ключевых проблем стратегического менеджмента // Экономический журнал. 2016. № 1. С. 4.
6. Самсонова М.В. Управление документацией системы менеджмента качества: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 122 с.
7. Norton D., Kaplan R. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press, 1996.