

На правах рукописи



ЖИГАРЕВ ВИТАЛИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами –
промышленность)

Москва – 2016

Диссертация выполнена на кафедре маркетинга экономического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов» (РУДН).

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой маркетинга РУДН
Зобов Александр Михайлович

Официальные оппоненты: **Рыжикова Тамара Николаевна**
доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры экономики и организации
производства МГТУ им. Н.Э.Баумана

Костюхин Юрий Юрьевич
кандидат экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой промышленного
менеджмента НИТУ «МИСиС»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования
**«Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова».**

Защита состоится «24» мая 2016 г. в 16.00 на заседании диссертационного совета Д 212.203.30 при Российском университете дружбы народов по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, зал № 1.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке Российского университета дружбы народов по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6. Электронная версия автореферата и объявление о защите диссертации размещены на сайте РУДН: <http://www.rad.pfu.edu.ru> и отправлены для размещения на сайте ВАК Министерства образования и науки РФ по адресу: <http://vak2.ed.gov.ru> «23» марта 2016 года.

Автореферат разослан «___» марта 2016 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Голодова Ж.Г.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. В настоящее время, разработка и реализация стратегических решений на промышленных предприятиях России, происходит в условиях глобальной нестабильности, усиления геополитических рисков, обострения конкуренции на мировых и национальных рынках, значительных макроэкономических проблем в России. Возрастает роль несырьевых отраслей и секторов экономики в целом, при этом конкурентоспособность промышленных предприятий, ориентированных на потребительские рынки, все больше определяется способностью предприятий мобилизовать свои внутренние ресурсы, прежде всего в сфере систем управления и стратегического развития.

Политика модернизации экономики России, которая должна способствовать повышению конкурентоспособности продукции промышленных предприятий, требует разработки и реализации соответствующих программ и действий в ключевых отраслях экономики.

Для адаптации к новым вызовам отечественным промышленным компаниям необходимо активней использовать современные научно-методические инструменты управления конкурентоспособностью, основанные на использовании системы показателей (параметров) конкурентоспособности, которые отражают состояние предприятия в данный момент, а также стратегические ориентиры и цели на будущее. В практике управления конкурентоспособностью, должны активно использоваться методы экономико-математического моделирования и такой апробированный на многих эффективно работающих промышленных предприятиях стратегический инструмент управления, как система сбалансированных показателей.

Данная проблематика актуальна для российской промышленности в целом. Но с учетом реализуемой в настоящее время политики импортозамещения и антикризисных отраслевых программ это важно и для таких традиционных промышленных секторов, как мебельная промышленность.

К настоящему времени, положение российских промышленных мебельных предприятий на национальном и международных рынках достаточно проблемное. Сложившаяся ситуация в первую очередь характеризуется таким показателем как загруженность производственных мощностей, которая в настоящее время составляет порядка всего 45-50% на большинстве российских предприятий, а в конце 2013 начале 2014 г.г, данный показатель был на уровне 85-90%. Имеет место сохранение достаточно высокой доли импортной продукции на российском рынке, которая по мнению экспертов составляет не менее 50-60% объема отечественного рынка мебели. Данная тенденция оставляет свободного рыночного пространства местным производителям всего в 40-50%.¹

¹ По данным статистической службы России; Федеральной таможенной службы и Ассоциации предприятий мебельной промышленности за 2007-2015гг.

Российские производители мебели продолжительное время «сползали» в низовые сегменты российского мебельного рынка, при этом продолжают серьезно зависеть от поставки импортных комплектующих. Система управления в значительной степени остается архаической, не соответствующей современным вызовам и трендам. Практически ни на одном российском мебельном предприятии не использовался такой уже известный стратегический подход к управлению как система сбалансированных показателей. Отсутствует системный подход к процессу стратегического управления. Все это негативно влияет на конкурентоспособность российских промышленных предприятий, особенно при выходе на международные рынки.

Имеет место явно недостаточная научная и методическая разработанность стратегий управления мебельными предприятиями и комплексами. Таким образом, необходимость интеграции российских мебельных предприятий в систему глобальных конкурентных отношений, курс на модернизацию российской промышленности в целом и ее отдельных отраслевых комплексов, в частности, а так же, необходимость форсированного освоения системы современных инструментов стратегического управления в мебельном секторе, обусловили актуальность темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Ряд российских и иностранных исследователей известны своими работами в области теоретических основ управления предприятием. Немаловажный вклад в развитие данного направления внесли исследовательские работы отечественных ученых, таких как: В. Баринов, А. Богданов, И. Бондаренко, В. Бочаров, Г. Бунич, М. Веселовский, В. Вилисов, В. Дорофеев, И. Герчикова, С. Ильенкова, Ю. Морозов, Г. Морозова, Е. Никифорова, И. Санду, А. Семенов, А. Суглобов, Э. Уткин, А. Федотов, В. Харченко, А. Цветков и др.

Среди зарубежных ученых, которые исследовали вопросы модернизации методов эффективного управления деятельностью предприятия и инструментов, наиболее значимыми являются работы таких авторов: И. Ансоффа, Т. Берне, Л. фон Бергаланфи, Т. Бойдела, Г. Гантта, Ф. Гилбрета, Л. Гилбрета, Г. Гринли, Э. Деминга, Г. Джонсона, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Литтла, Дж. Лорша, Е. Лоуренса, Д. Макгрегора, Д. Муни, Дж. Мура, Д. Нортон, Т. Оно, М. Паркера, И. Перлаки, М. Портера, Х. Рамперсада, А.К. Рейли, Г. Саймона, К. Саймонса, Б. Санто, А. Слоуна, А. Сурина, Э. Мэйо, П. Сенге, Дж. Столкера, Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Хаммера, Дж. Чампи, А. Чандлера, К. Шолеса, И. Шумпетера и других.

Основы управления конкурентоспособностью заложены зарубежными классиками, к которым в первую очередь следует отнести: Д. Аакера, И. Адизеса, И. Ансоффа, Г. Бернса, У. Бриджеса, Д. Дзюндзо, П. Друкера, Г. Кецнера, Г. Клэкстона, М. Ковени, М. Коленсо, Д. Коллинза, Р. Коха, Д. Кэмпбела, М. Мескона, Г. Минцберга., Н. Ольве, М. Портера, К. Прахалада, Э. Фламгольца, Г. Хамела. Отечественные специалисты – Д. Бугров, В. Веснин, О. Виханский, А. Гапоненко, В. Кафидов, Ю. Лапыгин Ю, В. Ляско, В. Маркова, А. Мироедов, А. Панкрухин, А. Пригожин, С. Шаныгин, развили основные

положения стратегического менеджмента и адаптировали к российской действительности.

Последние десятилетия, особое внимание в отечественной научной теории, уделяется вопросам управления компаниями. Различные аспекты применения методов экономико-математического моделирования, управления конкурентоспособностью, системы сбалансированных показателей, управления конкурентоспособности организаций, были рассмотрены в трудах следующих российских экономистов - Г.Азоева, С.Домрачёва, А. Гершуна, А. Мицкевича, Ю. Нефедьевой, О. Уховой, а также работы других учёных и специалистов - Е. Бобковой, А. Бобылёвой, И. Гераськиной, М. Горского, Л. Горшковой, С. Дзарасова, В. Елиферова, Е. Жаворонковой, Д. Закировой, Л. Калгановой, С. Крылова, А. Морозова, М. Наумова, С. Пятенко, К.Редченко, С.Тарана, А.Терешенкова, Ю. Трещевского, А.Федосеева, А.Хореева, В.Цветкова, В.Чая, П. Чехонина, Н.Чупахиной, А.Челенкова, А.Чурсина и др.

При этом, внимание многих учёных, концентрируется на применении экономико-математических методов и самой системе сбалансированных показателей, а также на их интеграции в систему управления конкурентоспособностью, без апробации имеющихся моделей на конкретных предприятиях отраслевых субъектов экономики, в том числе, мебельных.

Актуальность и недостаточная научная разработанность в области рассматриваемой проблемы обуславливает цели, задачи и логику построения данного диссертационного исследования.

Гипотеза исследования состоит в предположении о критической зависимости конкурентоспособности российских мебельных предприятий от совершенствования системы стратегического управления и планирования на основе современных инструментов и методов в условиях современной повышенной нестабильности внешней рыночной среды в России и необходимости мобилизации внутренних организационных и экономических ресурсов.

Цель исследования – состоит в разработке основных направлений применения и адаптации современных методов управления конкурентоспособностью на промышленных мебельных предприятиях России в условиях динамично меняющейся рыночной среды на базе комплексного использования экономических, информационных и организационных управленческих инструментов и методик, учитывающих специфику и особенности развития предприятий мебельной отрасли.

Реализация поставленной цели предопределила постановку и решение **следующих задач:**

- провести исследование современных теорий конкурентоспособности, понятийного аппарата в данной области и определить роль и инструменты стратегического планирования в развитии конкурентоспособности предприятий;
- оценить современное состояние мебельного рынка России и особенностей функционирования промышленных мебельных предприятий России; выявить ключевые проблемы управления

конкурентоспособностью на промышленных мебельных предприятиях России;

- разработать комплексную методiku оценки конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности;
- обосновать использование системы сбалансированных показателей как основу управления конкурентоспособностью предприятий мебельной промышленности;
- разработать организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности современных мебельных предприятий.

Объектом исследования являются предприятия мебельной промышленности в Российской Федерации.

Предметом исследования являются современные методы и инструменты управления конкурентоспособностью мебельных промышленных предприятий, применимые в условиях современно динамично меняющейся рыночной среды.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют: системный подход к анализу экономических явлений и управленческих процессов, современные концепции стратегического планирования, управления мебельным производством, научные положения и выводы отечественных и зарубежных ученых по развитию и применению современных инструментов управления конкурентоспособностью и стратегического менеджмента.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили, данные отраслевой статистики, отраслевые отчеты, материалы интернет-ресурсов, материалы и документы законодательных и исполнительных органов Российской Федерации в сфере мебельного производства, данные органов государственной статистики, научные публикации различных авторов по затрагиваемой проблематике, внутрихозяйственная отчетность мебельных предприятий РФ, материалы научно-практических конференций, экспертные оценки экспертов и специалистов мебельной отрасли.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК РФ при Минобрнауки России (экономические науки). Диссертационное исследование проведено в рамках специальности 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)», п.1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности» и п.1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» Паспорта специальностей ВАК при Минобрнауки России.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обоснованию ряда теоретических положений и практических рекомендаций по применению современных методов и инструментов управления конкурентоспособностью на промышленных мебельных

предприятиях России в условиях динамично меняющейся рыночной среды, основанных на использовании системы сбалансированных показателей, и элементов экономико-математического моделирования, соответствующего организационно-экономическому механизму.

К числу положений, содержащих элементы приращения научного знания, **относятся следующие:**

- на основе анализа основных теорий и подходов в области конкурентоспособности *уточнено базовое понятие «конкурентоспособность»*, представляющее комплексный набор потребительских качеств и свойств произведенного продукта, что, в конечном счете, выражается в «агрегированном конкурентном преимуществе» продукта и, в целом, предприятия. Под агрегированным конкурентным преимуществом понимается возможность получения устойчивых результатов (эффекта) компании от стратегического позиционирования на рынке путем формирования и развития системы специфических (уникальных) ценностей и ресурсов компании. Такой расширенный подход позволяет исследовать механизм принятия управленческих решений, касающихся повышения конкурентоспособности предприятия, а также систему рыночного взаимодействия в ходе формирования конкурентных преимуществ и долговременного усиления рыночных позиций предприятия;

- в результате проведенного исследования мебельного рынка России (включая масштабное интервьюирование менеджеров и специалистов) выявлены его ключевые тенденции и тренды, *определены актуальные проблемы конкурентоспособности российских мебельных предприятий*, состоящие в том, что стратегия предприятий ориентирована преимущественно на внутренний рынок (в основном в рамках нижних ценовых сегментов), общее падение спроса на мебель в условиях современного экономического спада, риски сохраняющейся зависимости от импортных комплектующих (с учетом курсовой турбулентности рубля), архаичность и инерционность стратегического планирования на большинстве мебельных предприятий. В результате были предложены следующие основные пути решения выявленных проблем: проведение оптимизации производственных стратегий ведущих производителей мебели; переход с однопоточного производства на многопоточное в целях мобильного управления складскими запасами; совершенствование сбытовой системы одновременно с внедрением современных технологий производства; систематическая корректировка структуры себестоимости по каждой взятой продуктовой линейки в процессе обновления ассортиментной матрицы;

- *разработана методика оценки конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности*, основанная на расчете соответствующего интегрального показателя с применением элементов экономико-

математического моделирования и количественной оценки ряда показателей (ресурсоотдачи; знаниевого потенциала сотрудников; спреда доходности; достаточности снабжения; интенсивности сбыта и др.) функционирования основных подсистем предприятия (производственной, кадровой, финансово-экономической, снабженческой, материально-технической и сбытовой);

- разработана методика внедрения сбалансированной системы показателей с учетом специфики мебельного промышленного сектора на основе интегрированного подхода, в том числе, через установление стратегических ключевых индикаторов эффективности, (таких как: деловая репутация компании; экономическая добавленная стоимость; устойчивость роста; рыночная доля; индекс потребительской лояльности) и расчета отдельных функционально-операционных ключевых индикаторов эффективности предприятия (соответствие структуры предложения структуре спроса с учетом жизненного цикла продукта в мебельной промышленности; индекс доходности инвестиций в персонал; уровень обеспечения текущих и стратегических потребностей финансовыми ресурсами; уровень обеспеченности персоналом по основным категориям и др.);

- сформулированы предложения по организационно-экономическому механизму повышения конкурентоспособности мебельных промышленных предприятий, охватывающему основные функциональные блоки предприятия (стратегический блок, аналитический блок, прогностический блок, блок планирования и блок мониторинга), что предполагает использование в каждом блоке перечня установленных организационных процедур.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что разработанные направления развития современных инструментов управления конкурентоспособностью на промышленных мебельных предприятиях России в условиях динамично меняющейся рыночной среды вносят определенный вклад в теорию и практику системы стратегического планирования и экономического развития мебельных промышленных предприятий.

Применение теоретических и практических рекомендаций диссертации дает возможность мебельным предприятиям, органам управления и другим участникам и стейкхолдерам рынка принимать научно обоснованные решения в сфере формирования стратегии устойчивого развития мебельного предприятия на основе применения системы сбалансированных показателей и методов экономико-математического моделирования в условиях динамично меняющейся рыночной среды и осуществлять контроль по их реализации.

Практическая значимость состоит в том, что предложены практические рекомендации по разработке и внедрению набора ключевых индикаторов эффективности сбалансированной системы показателей и элементов

организационно-экономического механизма управления мебельными предприятиями России, что актуально для конкретных отечественных предприятий.

Разработанные автором практические рекомендации могут быть использованы организациями мебельной промышленности в части разработки и принятия важных управленческих и стратегических решений при формировании стратегии развития мебельных предприятий в условиях динамично меняющейся рыночной среды и финансово-экономической нестабильности.

Апробация и внедрение результатов исследования. По результатам работы опубликовано 9 статей общим объемом 3,2 п.л., из которых 4 - в изданиях из списка ВАК при Минобрнауки России.

Основные положения и научные результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на ряде научно-практических конференций, включая Международную научно-практическую конференцию «Актуальные научные исследования: экономика, управление, финансы, инновации» (Москва, 2014 г.); XXIV Международную научно-практическую конференцию «Экономическое развитие рынков, регионов, стран в эпоху перемен и потрясений» (Москва, 2014 г.); XVI Международную научно-практическую конференцию «Научные перспективы XXI века».

Результаты исследования могут быть использованы в учебных целях в рамках курсов «Экономика предприятия», «Экономика отраслевых рынков», «Стратегический менеджмент», «Стратегический анализ» и др.

Сформированная в рамках исследования сбалансированная система показателей и организационно-экономический механизм оценки конкурентоспособности, прошли успешную апробацию на двух производственных предприятиях: ЗАО «Первая мебельная фабрика» и ООО «Ульяновский мебельный комбинат» и используются по настоящее время.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы 193 страницы машинописного текста, включая 25 таблиц и 7 рисунков. Список использованной литературы насчитывает 103 источника.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. На основе детального анализа основных теорий и подходов в области конкурентоспособности автором *уточнено базовое для диссертационного исследования понятие – «конкурентоспособность».*

Уточненное понятие конкурентоспособности, позволяет исследовать механизм принятия управленческих решений, касающихся повышения конкурентоспособности предприятия, а также систему рыночного взаимодействия в ходе формирования конкурентных преимуществ и усиления рыночных позиций предприятия.

В 70-80-х гг. прошлого столетия вопросы конкурентоспособности бизнес-структур вызвали пристальное внимание экономистов, прежде всего - в США, Западной Европы в связи с нарастанием процессов глобализации, усилением

роли крупных корпораций, в том числе, транснационального характера. Это стимулировало появление новых подходов при разработке современной теории конкуренции, в результате чего ее основные положения были перенесены с уровня отдельных субъектов предпринимательской деятельности на уровень государства.

Применительно к предприятиям и организациям, конкурентоспособность, в первую очередь, связывается с категорией эффективности функционирования. Эту точку зрения разделяют как отечественные, так и западные специалисты.

Анализ конкурентоспособности предприятий, который предлагают в экономических работах М.Мельникова, И.Максимов, С.Цветкова, А.Воронов, А.Дементьева, А.Семенов и др.², позволяет сделать вывод, что понятие «конкурентоспособность предприятия» чаще всего сводится к его способности выпускать конкурентоспособный товар.

По мнению наиболее известного специалиста в области конкуренции М.Портера, конкурентоспособность предприятия определяется, во многом, уровнем конкурентоспособности по отношению к экономическому окружению, зависящего, в свою очередь, от конкуренции внутри кластера и базовых условий. М.Портер формулирует определение конкурентоспособности компании как способность эффективно действовать в конкретный период времени на конкретном рынке путем реализации конкурентоспособных услуг и товаров³.

Недостатком определения конкурентоспособности компании, предложенное Г.Киперманом, было то, что оно не учитывало одного важного аспекта, а именно - привязки к определенному периоду времени⁴. Вместе с тем, положительной стороной данного определения является то, что, как и в определении Н.Перцовского, подчеркнута эффективность хозяйственной деятельности в качестве определяющего фактора конкурентоспособности организации⁵.

Определение конкурентоспособности компании, которое дал Р.Фатхутдинов, тоже можно считать неполным, так как понятие конкурентоспособности предприятия он сводит к производству конкурентоспособной продукции, тем самым, фактически приравнивая оба понятия⁶. Подобным недостатком отличается и формулировка, предложенная И.Корнеевой и В.Хруцким⁷, однако, в отличие от определения Р.Фатхутдинова, в ней конкретизирован момент, что конкурентоспособность определяется в привязке к данному периоду времени и конкретному рынку.

Наиболее полным представляется формулировка, которую содержит

² Воронов А., Дементьева А., Максимов А., Мельникова М., Семенов А., Цветкова С. и др. Анализ конкурентоспособности фирмы. // Экономика&Бизнес. - 2011. - №3. С. 116.

³ Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003.

⁴ Рыночная экономика: Словарь. / Под общ. Ред. Г.Я.Кипермана -М.: Республика, 1993.

⁵ Международный маркетинг / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова / Под ред. Н.И.Перцовского. - М.: Высшая школа, 2001.

⁶ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002.

⁷ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. - М.: КДУ, 2010.

работы таких российских специалистов как Г. Азоев, А.Челенков, П.Завьялов и др.⁸ В частности в одной из работ под конкурентоспособностью понимается «экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей».⁹

Учитывая вышеназванные недостатки, автор предлагает уточненное понятие конкурентоспособности. Определено, что конкурентоспособность в наиболее широком смысле охватывает основной набор потребительских качеств произведенного продукта и, в конечном счете, выражается в «агрегированном конкурентном преимуществе» продукта и предприятия.

Под агрегированным конкурентным преимуществом понимается долгосрочный результат (эффект) компании от разработки и реализации специфической (эксклюзивной) стратегии развития предприятия, направленной на создание ценности, как компании в целом, так и своей «продуктовой линейки», которая, практически, не используется в настоящее время ни существующими, ни потенциальными конкурентами. Только устойчивое уникальное сочетание ценностей и ресурсов компании, определяют ее генеральные компетенции, которые являются основой для создания «агрегированного конкурентного преимущества».

Совокупность разнообразных факторов, обуславливающих конкурентоспособность субъектов предпринимательской деятельности так многоаспектна, что затруднительно разработать некую единую методику, позволяющую собирать и обрабатывать данные, позволяющие принимать соответствующие решения. Однако, концентрация внимания на конкурентных преимуществах отдельной предпринимательской структуры, обеспечивающих ей преимущества перед конкурентами, позволяет сузить набор этих факторов.

2. Автором в результате проведенного исследования мебельного рынка России выявлены его ключевые тенденции и тренды, определены актуальные проблемы конкурентоспособности российских мебельных предприятий.

По мнению представителей рынка, которые приняли участие в масштабном экспертном опросе (всего было опрошено порядка 300 экспертов, в группу которых вошли руководители и специалисты среднего и высшего звена мебельных предприятий) в качестве основных проблем российской мебельно отрасли выступают вопросы стратегического характера. Около 50% экспертов обратили внимание на такую проблему как адаптация стратегии мебельных предприятий к российскому рынку в условиях макроэкономической нестабильности и валютных колебаний. Также порядка 35% экспертов обратили внимание на такую проблему как нарастающая конкуренция отечественной и зарубежной мебели в эконом, среднем и премиум сегментах.

⁸ Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. - М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000.

⁹ Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: «Новости», 2000. С. 39.

Ими выделена и такая проблема как недоверие к российским мебельным брендам¹⁰.

Стратегия российских предприятий ориентирована преимущественно на внутренний рынок, в основном в рамках нижних ценовых сегментов, поскольку верхние ценовые сегменты заняты импортной мебельной продукцией, которая занимает более 50% российского рынка.

Ежегодное удорожание мебельной продукции в среднем на 10% происходит из-за использования импортных комплектующих и соответствующего повышения производственных издержек, что не дает ей составить использовать в полной мере ценовую конкуренцию по отношению у импортным аналогам. Ряд проблем предприятий связан с общим падением спроса на мебель в условиях современного экономического спада, так, по мнению экспертов рынка спрос на мебель в эконом и среднем сегменте сократился за 2015 год на 25-30% к периоду конца 2013 начала 2014гг., мебель в среднем подорожала на 20%., При этом, общий объем рынка в денежном выражении составлял в 2013 году порядка 90 млрд. руб., то к концу 2015 года он составил порядка 58,5 млрд. руб. Налицо риски сохраняющейся зависимости от импортных комплектующих, так как по данным Федеральной таможенной службы общий объем импорта мебельных комплектующих и фурнитуры составляет порядка 85-90%, при чем 70% из этого объема приходится на Азиатский регион¹¹.

Также было выявлено, что одной из серьезных проблем является архаичность и инерционность управленческой системы, стратегического планирования, которая заключается в отсутствии современной методической и инструментальной базы такого планирования; Для многих мебельных предприятий характерно неразвитые современные технологии производства, высокие производственные издержки, неэффективность маркетинговых инструментов. В этих условиях, особенно когда объективно ограничены инвестиционные ресурсы российских компаний, занятых в мебельной отрасли, критическим важно становится использование чисто управленческих инструментов повышения конкурентоспособности за счет применения и адаптации для конкретных мебельных предприятий, апробированных в мировой практике методов стратегического планирования и управления.

3. Автором была разработана методика оценки конкурентоспособности промышленных мебельных предприятий России на основе использования математического аппарата оценки конкурентоспособности производства продукции мебельных предприятий и основных показателей коммерческих и производственных подсистем, отвечающих за функционирование предприятия. В качестве объекта оценки конкурентоспособности необходимо избирать предприятие, при этом

¹⁰ По данным экспертов рынка. На основании проведенных автором 300 экспертных интервью.

¹¹ По данным Федеральной таможенной службы; внутренних маркетинговых исследований компании; экспертных мнений ТОП менеджмента компаний производителей; аудита розничных точек торговли за 2013-2015 гг.

используемый оценочный инструментарий должен быть комплексным, то есть в полной мере отражать накопленный конкурентный потенциал данного предприятия.

Общеизвестно, что потенциал мебельного предприятия (конкурентный или стратегический) обеспечивается за счет слаженного функционирования и развития ключевых управленческих подсистем. При этом, целесообразно выделять следующие основные подсистемы мебельных предприятий: производственную, кадровую, финансово-экономическую, снабженческо-сбытовую и материально-техническую. В каждой из этих подсистем можно выделить несколько ключевых показателей, которые будут демонстрировать способность создания конкурентных преимуществ и в конечном итоге – уровень конкурентоспособности предприятия, как объекта оценки. Далее будет изложена уточненная авторская методика оценки конкурентоспособности мебельных предприятий с учетом того, что все оценочные показатели должны иметь примерно одинаковую аналитическую интерпретацию.

Производственная подсистема играет важнейшую роль в обеспечении конкурентоспособности, как самого предприятия, так и выпускаемой продукции. Для выхода конкурентоспособной продукции необходимо, чтобы отдача от использования ресурсов была достаточной, при этом обеспечивался максимальный выход годного (то есть минимальный уровень производственного брака) и кроме этого, важно, чтобы производственная подсистема выполняла поставленные планы для обеспечения потенциального потребительского спроса.

Показатель ресурсоотдачи оптимально рассчитывать как соотношение операционных доходов (доходов по основной деятельности) к полной себестоимости (с учетом коммерческих и управленческих расходов), для этого целесообразно использовать предложенную автором следующую формулу:

$$IR = IO / FC \quad (1)$$

Где: IR – коэффициент, характеризующий ресурсоотдачу; IO – сумма доходов по основной (операционной) деятельности предприятия; FC – сумма совокупных расходов, связанных с производством, продвижением продукции, а также с управлением предприятием.

Для расчета выхода годной продукции целесообразно использовать следующую формулу:

$$EX = EV_f / EV_p \quad (2)$$

Где: EX – коэффициент, характеризующий выход годной продукции при заданном объеме производства; EV_p – требуемый объем производства годной (не бракованной) продукции; EV_f – объем производства годной (не бракованной) продукции фактически за плановый период.

Следующий показатель производственной составляющей конкурентоспособности промышленных предприятий – это показатель выполнения плана производства (плана, необходимого для удовлетворения потенциального потребительского спроса.

Для этого целесообразно использовать следующую формулу:

$$IP = V_f / V_p \quad (3)$$

Где: IP – коэффициент, характеризующий выполнение производственного плана; V_p – план производства продукции, удовлетворяющий потенциальный потребительский спрос; V_f – фактический объем производства продукции, удовлетворяющий потенциальный потребительский спрос.

Следующая важная для обеспечения конкурентоспособности предприятия – это кадровая подсистема. Для эффективного функционирования кадровой подсистемы, способствующего формированию конкурентных преимуществ мебельного предприятия, необходима достаточная обеспеченность основными кадровыми ресурсами, знаниевый потенциал кадров, ряд других условий и факторов.

Ключевые кадровые ресурсы любого промышленного, в том числе и мебельного предприятия в условиях инновационной экономики – это основные рабочие и инженерно-технические работники (включая конструкторов и дизайнеров мебели).

Обеспеченность основными кадровыми ресурсами мебельных предприятий целесообразно оценивать на основании следующей формулы:

$$S = \frac{\sum MW + TO_f}{\sum MW + TO_p} \quad (4)$$

где: S – коэффициент, характеризующий обеспеченность предприятия основными кадровыми ресурсами; $\sum(MW+TO)_p$ – плановая потребность мебельного предприятия в основных рабочих и инженерно-техническом персонале; $\sum(MW+TO)_f$ – фактическая численность основных рабочих и инженерно-технического персонала мебельного предприятия.

Для оценки знаниевого потенциала целесообразно сопоставлять темпы прироста внесенных персоналом предприятия рационализаторских и изобретательских предложений в текущем и предыдущем периоде на основании следующей формулы:

$$KP = GR_{t+1} / GR_{t0} \quad (5)$$

где: KP – коэффициент, характеризующий наличие знаниевого потенциала персонала мебельного предприятия; GR_{t+1} – показатель темпов роста рационализаторских и изобретательских предложений, внесенных сотрудниками предприятия в текущем периоде; GR_{t+0} – показатель темпов роста рационализаторских и изобретательских предложений, внесенных сотрудниками предприятия в предыдущем периоде.

Интенсификация трудовой деятельности есть не только одна из главных управленческих задач стратегического плана, показатель интенсивности труда позволяет соразмерно оценивать пропорциональность прироста производительности труда персонала и прироста оплаты труда сотрудников (включая собственно заработную плату, выплаченные премии, нематериальные стимулы и прочие бонусы). Для расчета можно использовать следующую формулу:

$$IW = G_{LP} / G_W \quad (6)$$

где: IW – коэффициент, характеризующий интенсивность трудовой деятельности персонала мебельного предприятия; G_{LP} – темпы прироста (за текущий период) показателя производительности труда (в среднем расчете на одного сотрудника предприятия); G_W – темпы прироста расходов по оплате труда (включая материальное и нематериальное стимулирование) в среднем расчете на одного сотрудника предприятия.

Следующий блок показателей, характеризующих конкурентоспособность мебельных промышленных предприятий, – финансово-экономическая подсистема. Показатель спреда доходности мебельного промышленного предприятия целесообразно рассчитывать на основании следующей формулы:

$$PS = ROIC / WACC \quad (7)$$

где: PS – коэффициент, характеризующий наличие спреда доходности (экономической добавленной стоимости) у мебельного предприятия; $ROIC$ – рентабельность инвестированного капитала (отношение нетто-операционной прибыли к сумме инвестированного капитала¹²); $WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала мебельного предприятия (средняя процентная ставка по всем источникам финансирования взвешенная на удельный вес данного источника в общей сумме капитала).

Следующий показатель, характеризующий конкурентоспособность промышленных мебельных предприятий в финансово-экономическом аспекте,

¹² Расчет суммы инвестированного капитала можно провести двумя способами: через расчет стоимости чистых активов (поскольку чистые активы всегда равны сумме инвестированного капитала), либо через разность валюты баланса, беспроцентными обязательствами и наличными денежными средствами.

можно рассматривать в аспекте достаточности инвестиций в развитие. Для расчета данного показателя целесообразно использовать следующую формулу:

$$DI = \frac{Inv_f}{Inv_p} \quad (8)$$

где: DI – коэффициент, характеризующий достаточность инвестиций в развитие предприятия; Inv_f – инвестиции, фактически направленные на финансирование развития мебельного предприятия в текущем периоде; Inv_p – плановый объем инвестиций, характеризующий потребности развития предприятия в текущем периоде.

Для оценки уровня самофинансирования целесообразно воспользоваться следующей формулой:

$$SF = \frac{OF_{RD}}{R_{FD}} \quad (9)$$

где: SF – коэффициент, характеризующий уровень самофинансирования потребностей функционирования и развития мебельного предприятия; OF_{RD} – объем собственных средств предприятия, направленный на финансирование потребностей функционирования и развития мебельного предприятия; R_{FD} – плановый объем потребностей функционирования и развития мебельного предприятия.

Еще одна значимая группа показателей, характеризующих конкурентоспособность функционирования и развития мебельных промышленных предприятий, заключается в снабженческо-сбытовой подсистеме. Снабжение необходимыми ресурсами, равно как и сбыт готовой продукции представляют собой начальное и конечное звено основного бизнес-процесса мебельных предприятий.

Конкурентоспособность мебельного промышленного предприятия в снабженческо-сбытовом аспекте стоит рассматривать через показатели выполнения плана сбыта продукции при заданном плане производства, показатели выполнения плана снабжения при заданном производственном объеме, интенсивности продвижения продукции на рынке.

Показатель достаточности снабжения основной деятельности мебельного предприятия необходимыми ресурсами целесообразно оценивать путем сопоставления с фактическими потребностями производства в этих ресурсах на основании формулы:

$$AS = \frac{S_f}{RP_f} \quad (10)$$

где: AS – коэффициент, характеризующий достаточность снабжения производственной деятельности мебельного предприятия необходимыми ресурсами; S_f – показатель фактического объема снабжения производственной

деятельности мебельного предприятия необходимыми (требуемыми) ресурсами; RP_f – фактический объем потребностей производственной деятельности мебельного предприятия в необходимых ресурсах.

Интенсивность сбыта продукции мебельного промышленного предприятия целесообразно оценивать на основании следующей формулы, представленной ниже:

$$DP = G_D / G_P \quad (11)$$

где: DP – коэффициент, характеризующий интенсивность сбыта продукции мебельного предприятия; G_D – темпы прироста объемов сбыта продукции мебельного предприятия в текущем периоде; G_P – темпы прироста объемов производства продукции мебельного предприятия в текущем периоде.

Интенсивность продвижения продукции на рынках сбыта. Фактически данный показатель демонстрирует способности предприятия наращивать доходы от операционной деятельности за счет вложения средств в маркетинг. Рассчитывается на основании следующей формулы:

$$MI = G_D / G_M \quad (12)$$

где: MI – коэффициент, характеризующий интенсивность продвижения продукции мебельного предприятия; G_D – темпы прироста объемов сбыта продукции мебельного предприятия в текущем периоде; G_M – темпы прироста расходов на маркетинг и стимулирование спроса в текущем периоде.

Материально-техническая подсистема мебельных промышленных предприятий также формирует ключевые компетенции или конкурентные преимущества данных хозяйствующих субъектов. Материально-техническая подсистема в аспекте формирования конкурентоспособности мебельного предприятия характеризуется тремя основными показателями: качеством получаемых ресурсов, своевременным обновлением изношенных (устаревших морально или физически) основных фондов, своевременным технологическим обновлением.

Качество получаемых для обеспечения потребностей производственной деятельности ресурсов определяет качество производимой продукции, что влияет на уровень спроса, а значит, и влияет на потребительские предпочтения, то есть конкурентоспособность продукции в сознании ключевой группы потребителей.

Расчет показателя качества ресурсного обеспечения целесообразно рассчитывать на основании следующей формулы:

$$RQ = S_f / AP_f \quad (13)$$

где: RQ – коэффициент, характеризующий качество закупленных ресурсов для обеспечения потребностей производственной деятельности мебельного предприятия; S_f – показатель фактического объема снабжения производственной деятельности мебельного предприятия необходимыми (требуемыми) ресурсами; AP_f – фактический объем ресурсов, поступивших в мебельное производство после прохождения контроля качества.

Своевременное обновление (восполнение) основных фондов также важно, как и качество получаемых производственной деятельности материально-технических ресурсов.

Расчет показателя, характеризующего уровень обновления основных фондов, целесообразно проводить на основании следующей расчетной формулы:

$$FU = FU_f / FU_p \quad (14)$$

где: FU – коэффициент, характеризующий обновление основных фондов мебельного предприятия в текущем периоде; FU_f – показатель фактических затрат, направленных на обновление основных фондов мебельного предприятия; FU_p – показатель планового объема затрат, необходимых для обновления основных фондов.

Технологическое обновление целесообразно оценивать через оптимизацию производственного цикла, поскольку в современных условиях используемые технологии производства должны обеспечивать достаточно быстрый выпуск продукции с сохранением должного качества:

$$TU = PC_{i-1} / PC_i \quad (15)$$

где: TU – коэффициент, характеризующий технологическое обновление мебельного производства; PC_i – продолжительность (длительность) производственного цикла текущего периода, обусловленная использованием усовершенствованных или новых технологий; PC_{i-1} – продолжительность (длительность) производственного цикла предыдущего периода.

Итак, выше были представлены основные показатели, агрегированных в пять основных групп, характеризующих в целом конкурентоспособность мебельных промышленных предприятий. Итоговую оценку конкурентоспособности конкретного мебельного предприятия дает интегральный показатель. Расчет проходит в два этапа. На первом этапе из рассчитанных по каждому предприятию, включенному в аналитическую выборку, единичных показателей отбираются "лучшие из имеющихся", -

формируется состав параметров "эталонного предприятия". Интегральный показатель (IC_v) конкурентоспособности рассчитывается по формуле¹³:

$$IC_v = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - k_{ij} \div k_{i\text{эталон}})^2} \quad (16)$$

где: n – количество участвующих в оценке конкурентоспособности критериев (коэффициентов), k_{ij} – значение i -го критерия (коэффициента) у j -ой сравниваемого предприятия, $k_{i\text{эталон}}$ – эталонное значение i -го критерия (коэффициента) – лучшее значение данного показателя среди сравниваемых предприятий.

На втором этапе групповые значения конкурентоспособности в аспекте каждой подсистемы суммируются и получается итоговое значение.

Стоит отметить, что в данном случае расчет идет «от противного». Поэтому, чем меньше отклонение от эталонного значения (чем меньше значение интегрального показателя конкурентоспособности), тем ближе мебельное предприятие по своим критериям к "эталонному", соответственно тем выше его конкурентоспособность.

4. Автором разработана методика внедрения сбалансированной системы показателей, которая состоит в том, что менеджмент компании или внешние консультанты, проанализировав бизнес-процессы в рамках осуществляемой стратегии продвижения товаров, выделяют значимые для нее области и разрабатывают для них совокупность показателей, которые подлежат регулярному измерению на основе данных подсистемы учета. Автором был предложен ряд аналитических процедур сбалансированной системы показателей.

В таблице 1 представлена основные методические подходы расчета функционально-операционных ключевых индикаторов эффективности, устанавливаемых к бизнес-процессам мебельных промышленных предприятий.

Таблица 1

Методические подходы расчета отдельных функционально-операционных ключевых индикаторов эффективности мебельных промышленных предприятий¹⁴

Индикаторы	Источник или способ расчета
Обеспеченность технологиями, основными фондами, материальными ресурсами	Отношение фактических показателей, имеющихся в распоряжении предприятия, материальных ресурсов, технологий и основных фондов к планово установленным показателям

¹³ См., например: Лясников Н.В., Дудин М.Н., Широковских С.А. Предпринимательские структуры: устойчивость, инновационность, конкурентоспособность. Монография. – М.: Издательство "Элит", 2011. – С.106.

¹⁴ Предложено автором

Уровень обеспечения текущих и стратегических потребностей финансовыми ресурсами	Отношение долгосрочных и краткосрочных обязательств и источников самофинансирования к инвестициям в основные фонды, оборотные активы и технологии, включая резервы
Уровень обеспеченности персоналом по основным категориям	Отношение фактической численности сотрудников предприятия к плановым показателям численности (по основным учитываемым категориям персонала)
Индекс доходности инвестиций в персонал предприятия	Отношение операционной прибыли к сумме затрат, направленных на обеспечение функционирования кадровой подсистемы
Соответствие предложения структуры спроса	Отношение структурных показателей товарного портфеля к структурным показателям действительного потребительского спроса за текущий период. Для расчета структурных показателей предложения и спроса можно использовать формулу коэффициента структурной активности ¹⁵ . При этом структурные показатели спроса целесообразно корректировать на повышающий коэффициент, характеризующий сокращение жизненного цикла мебельной продукции. Для мебельных предприятий сокращение жизненного цикла товарной продукции на рынке составляет порядка 10% в год ¹⁶
Инновационно-исследовательская активность	Рентабельность инвестиций в НИОКР: отношение операционной прибыли от реализации продукции, созданной на основе НИОКР к понесенным инновационно-исследовательским затратам
Интеллектуальная активность персонала	Отношение количества внедренных предложений и изобретений к количеству внесенных сотрудниками предприятия рационализаторских предложений и изобретений

Необходимо отметить, что частично ключевые индикаторы эффективности дублируют оценочные показатели (критерии) конкурентоспособности, что в целом эмпирически обосновывает использование сбалансированной системы показателей и ключевых индикаторов эффективности для управления конкурентоспособностью мебельных промышленных предприятий.

Предложенные подходы предполагают системный подход к управлению конкурентоспособности как важнейшую стратегическую задачу предприятия и позволяют перевести на в известной мере, формализованную методическую основу оценку и мониторинг соответствующих экономических параметров.

В таблице 2 представлены стратегические перспективы (задачи) для каждого вида ключевых индикаторов эффективности. Для каждого аспекта сбалансированной системы показателей потребуется определение конкретных КРІ, что является отдельной управленческой задачей.

¹⁵ См., например: Экономический анализ / под ред. Н. Войтоловского, А. Калининой, И. Мазуровой. – М.: Юрайт, 2013.

¹⁶ Сухоруков А.В. Проблемы и перспективы инновационного развития российской мебельной промышленности // Креативная экономика. — 2013. № 12 (84). с. 76-82

**Стратегические перспективы ключевых индикаторов эффективности
мебельных промышленных предприятий в аспекте управления их
конкурентоспособностью¹⁷**

Аспект сбалансированной системы показателей	Стратегическое управление	Оперативно-тактическое управление
Клиенты	Совокупность данных КРІ дает комплексную оценку использования ресурсов предприятия и характеризует уровень достижения поставленных целей, выраженных в конкретных показателях	КРІ производственных и операционных бизнес-процессов в клиентском аспекте необходимо оценивать как способность удовлетворения потребностей клиентов
Финансы		КРІ финансовых бизнес-процессов необходимо оценивать как способность устанавливать цели через их стоимостное или количественное значение и способность их достигать
Внутрифирменный аспект		КРІ всех бизнес-процессов отражает оптимальность сформированной внутрифирменной среды и её влияния на эффективность функционирования
Персонал		КРІ кадровых бизнес-процессов необходимо оценивать как способность предприятия формировать и эффективно использовать кадровые ресурсы в соответствие с намеченными целями
КРІ инновационной активности предприятия необходимо оценивать как сумму усилий управленческого звена и кадрового состава по достижению поставленных целей развития за счет использования интенсифицирующих факторов в текущей деятельности		

Таким образом, в рамках исследования была проведена адаптация сбалансированной системы показателей для нужд конкурентоспособного устойчивого развития мебельных промышленных предприятий, а также были разработаны ключевые индикаторы эффективности, устанавливаемые для контроля и мониторинга конкурентоспособности этих предприятий.

5. В диссертации *разработан организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности мебельных промышленных предприятий.* Данный механизм, представленный на рис. 1 включает пять основных функциональных блоков (стратегический, аналитический, прогностический, блок планирования и блок мониторинга).

¹⁷ Разработано автором



Рисунок 1. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности мебельных промышленных предприятий¹⁸

¹⁸ Разработано автором

Формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности мебельных промышленных предприятий необходимо начать с определения тех ключевых аспектов, которые будут составлять его основу:

- во-первых, конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, в том числе и мебельных промышленных предприятий, есть не статичная, но динамическая категория, которая характеризует специфику развития данного предприятия;

- во-вторых, любые меры по повышению конкурентоспособности мебельных предприятий должны быть согласованы со стратегией, целями и задачами долгосрочного развития;

- в-третьих, возможности, открывающиеся или открытые во внешней среде, необходимо рассматривать как направления роста, при этом конкурентный потенциал предприятия, образованный внутренней средой, должен быть использован в направлении освоения имеющихся возможностей;

- в-четвертых, ранее разработанное методическое обеспечение по оценке конкурентоспособности мебельных промышленных предприятий, а также по формированию сбалансированной системы показателей должно составить информационно-аналитическую основу формируемого организационно-экономического механизма.

Данные процедуры позволяют определить направления, цели и задачи развития мебельных предприятий, а также оценить внешние возможности и конкурентный потенциал данных предприятий в контексте принципиальной достижимости поставленных целей. Предложенные процедуры организационно-экономического механизма позволяют выработать перечень необходимых мер, направленных на повышение конкурентоспособности мебельных предприятий и достижение поставленных целей развития. Информационно-аналитической основой механизма служат методики оценки конкурентоспособности и формирования сбалансированной системы показателей, разработанные в предыдущих разделах исследования.

В целом результаты проведенного исследования дают основание сделать вывод о том, что повышение конкурентоспособности промышленных мебельных предприятий возможно на основе использования сбалансированной системы показателей (с разработанными для мебельной промышленности показателями) и математического аппарата с многокритериальным интегральным показателем оценки эффективности конкурентоспособности.

В Заключении приведены основные выводы и обобщения по результатам исследования. На основе проведенного исследования может быть значительно оптимизирована система стратегического планирования и управления мебельными предприятиями, что, обеспечит повышение конкурентоспособности в условиях современных экономических вызовов.

Список публикаций по теме диссертации:

Статьи в журналах, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки РФ:

1. Жигарев В.А. Стратегия инновационного развития мебельной промышленности в современных экономических условиях. // Сборник «Экономика и менеджмент систем управления». — 2013. — 4.2(10). - с. 121-131. (0,4 п.л.)
2. Жигарев В.А. Современные факторы конкурентоспособности промышленных предприятий. // Сборник «Экономика и предпринимательство». — 2014 — №4, ч.2 - С. 131-141. (0,4 п.л.)
3. Жигарев В.А. Методика оценки конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности. // УМО Вестник МЭСИ. — 2015. — № 2. — С. 366-368. (0,5 / 0,3 п.л.)
4. Жигарев В.А. Факторы и методы анализа, оценки конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности. // Журнал «Актуальные проблемы экономики и права». Татарский центр образования "Таглимат". — 2015. — с. 110-120. (0,4 п.л.)

Публикации в других научных изданиях:

5. Жигарев В.А. Стратегическое планирование на мебельных предприятиях в современных условиях. // В сборнике «Информационные технологии моделирования и управления». Научная книга. — 2013. — 6 (84) – С. 120-131 (0,4 п.л.)
6. Жигарев В.А. Роль стратегического планирования в обеспечении конкурентоспособности промышленных предприятий: современные теоретические проблемы и подходы. // Международная научно-практическая конференция «Актуальные научные исследования: экономика, управление, финансы, инновации». Сборник докладов. — 2014. — С. 259-268. (0,4 п.л.)
7. Жигарев В.А. Стратегическое планирование на мебельных предприятиях в современной экономической среде. // В сборнике XXIV международной научно-практической конференции «Экономическое развитие рынков, регионов, стран в эпоху перемен и потрясений». АНО Издательский Дом «Научное обозрение». — 2014. — С. 26-31 (0,4 п.л.)
8. Жигарев В.А. Система сбалансированных показателей как основа управления конкурентоспособностью предприятий мебельной промышленности. // Журнал «Аспирант». ООО Приоритет. — 2014 — №5. — С.23-29. (0,3 п.л.)
9. Жигарев В.А. Разработка и внедрение системы сбалансированных показателей на предприятиях мебельной промышленности. // Журнал «Educatio». Международный Научный Институт "Educatio" . — 2014 - №7. — С.12-18. (0,2 п.л.)

Жигарев Виталий Александрович (Россия)

Пути повышения конкурентоспособности промышленных мебельных предприятий России

В работе рассмотрены теоретические и методические подходы к определению направлений развития современных инструментов управления конкурентоспособностью на промышленных мебельных предприятиях России в условиях динамично меняющейся рыночной среды, которые вносят вклад в теорию и практику управления мебельным производством.

Использование разработанных в диссертационном исследовании рекомендаций способствует формированию стратегии устойчивого развития мебельного предприятия на основе применения системы сбалансированных показателей и методов экономико-математического моделирования в условиях динамично меняющейся рыночной среды, и позволяет осуществлять контроль по их реализации.

Разработанные автором практические методы и теоретические рекомендации могут быть использованы организациями мебельной промышленности в части реформирования и принятия важных управленческих и стратегических решений при формировании стратегии развития мебельного предприятия в условиях динамично меняющейся рыночной среды и финансово-экономической нестабильности.

Zhigarev Vitaly Alexandrovich (Russia)

Ways to improve the competitiveness of industrial furniture companies in Russia

The paper discusses theoretical and methodological approaches to determining the direction of modern tools of management of competitiveness in industrial furniture enterprises of Russia in a dynamically changing market environment contributed to the theory and practice of management of furniture production.

Application of theoretical and practical recommendations thesis allows furniture enterprises, governments and other stakeholders to make informed decisions in the field of formation of a strategy for sustainable development of the furniture enterprise through the use of a balanced scorecard and methods of economic-mathematical modeling in a rapidly changing market environment and control of their implementation.

Developed by the author practices and theoretical recommendations may be used by organizations in the furniture industry of the reform and the adoption of important management and policy-making in the formation of the development strategy of the furniture enterprise in a rapidly changing market environment and the financial and economic instability.

Подписано в печать: 22.03.2016
Объем: 1,0 п.л.
Тираж: 120 экз. Заказ № 69
Отпечатано в типографии «Print Side»
г. Москва, ул. Б. Серпуховская, д. 31, к.11
+7 (495) 587-71-31; www.printside.ru