

УДК 338.45
DOI 10.18413/2687-0932-2020-47-4-759-770

Оценка отраслевых конкурентных позиций (на примере ООО Завод «Краски КВИЛ»)

Скруг В.С.

Государственная дума Федерального собрания Российской Федерации седьмого созыва
Россия, 103265, Москва, ул. Охотный Ряд, 1
E-mail: vskrug@duma.gov.ru

Аннотация

В статье представлены результаты оценки конкурентных позиций отрасли на примере компании лакокрасочной отрасли. Проанализировано влияние внешних и внутренних факторов на конкурентный потенциал компании. Анализ и оценка движущих сил в отрасли были выполнены на модели «5 конкурентных сил» Майкла Портера. Дана систематизация характеристик управления компанией в конкурентной среде. В рамках исследования определены такие проблемные стороны регионального холдинга в современной конкурентной среде, как отсутствие эффективного стратегического развития, ориентированного на узкий сегмент; не в полном объеме проводится эффективная работа отдела продаж; прослеживается низкий уровень рентабельности продаж; низкая доля рынка. Среди положительных сторон отмечены эффективная политика диверсификации, широкий и глубокий диапазон ассортимента выпускаемой продукции; использование современных технологий в производстве; построение эффективной системы мотивации; тенденция роста рентабельности производственной деятельности. На основе оценки конкурентных позиций Завода «Краски КВИЛ» разработаны рекомендации по повышению его конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, модель М. Портера, конкурентная среда, конкурентная позиция, внутренняя и внешняя среда, стратегическое управление, конкурентные преимущества, делегирование полномочий.

Для цитирования: Скруг В.С. 2020. Оценка отраслевых конкурентных позиций (на примере ООО Завод «Краски КВИЛ»). Экономика. Информатика. 47 (4): 759–770. DOI 10.18413/2687-0932-2020-47-4-759-770.

Assessment of industry competitive positions (on the example of “KVIL Paints” Factory LLC)

Skrug V.S.

The State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation of the seventh convocation
1 Okhotny Ryad str., Moscow, 103265, Russia
E-mail: vskrug@duma.gov.ru

Abstract

The article presents the results of evaluating the competitive position of the industry on the example of a company in the paint industry. The influence of external and internal factors on the company's competitive potential is analyzed. Analysis and evaluation of the driving forces in the industry were performed using the "5 competitive forces" model by Michael Porter. Given the systematization of the characteristics of company management in a competitive environment. The study identifies such problematic aspects of a regional holding in the modern competitive environment as the lack of effective strategic development focused on a narrow segment; the effective work of the sales department is not fully carried out; there is a low level of profitability of sales; a low market share. Among the positive aspects, there is an effective policy of diversification, a wide and deep range of products; the use of modern technologies in production; building an effective motivation system; the tendency to increase the profitability of production activities. Based on the assessment of the competitive position of the “KVIL Paints” Factory LLC, recommendations were developed to improve its competitiveness.

Keywords: competitiveness, M. Porter's model, competitive environment, competitive positions, internal and external environment, strategic management, competitive advantages, delegation of authority.



For citation: Skrug V.S. 2020. Assessment of industry competitive positions (on the example of “KVIL Paints” Factory LLC). Economics. Information technologies. 47 (4): 759–770 (in Russian). DOI 10.18413/2687-0932-2020-47-4-759-770.

Введение

Конкуренция – одно из основных понятий экономики. Ученые трактуют данный термин по-разному: и как совокупность мероприятий, которые направлены предприятиями для повышения экономической эффективности; и как часть рыночного механизма.

Первым подходом в исследовании данной терминологии выступают работы российских исследователей, посвященных данной тематике. Конкуренция как соперничество за относительно лучшие условия существования на рынке и, следовательно, за выживание, является постоянной, поскольку такие условия не могут быть достигнуты одновременно для всех игроков или не могут быть предоставлены многим участникам рынка [Скруг, 2018].

Следующий подход в определении конкуренции был признан представителями классической школы экономики. Представители данной школы считают конкуренцию фундаментом рыночного механизма в уравнивании конъюнктуры рынка. Следует отметить, что главное ее предназначение было представлено в XVIII веке. Английский мыслитель, автор классической теории о природе и причинах богатства народов А. Смит [Смит, 2017] представил принцип конкуренции в рыночных условиях метафорой «невидимая рука». По его мнению, именно «невидимая рука» осуществляет управление функционированием крупных производителей товаров и услуг, учитывая потребности потребителей [Виханский, 2015].

Австрийский экономист Й. Шумпетер является представителем третьего подхода в определении конкуренции. Он считал следующее: чтобы остаться «на плаву» в рыночной среде необходимо своевременно внедрять инновационные разработки, способствующие реализации товаров, работ, услуг. Следует подчеркнуть, что рыночная среда порой настороженно принимает инновационные решения. В случае, если инновационная разработка закрепилась на рынке, элементы механизма конкуренции вытеснят организации, которые используют устаревшие технологии [Шумпетер, 2008].

Представитель неолиберальной школы Ф. Хайека считал конкуренцию «процессом открытия» [Хайек, 2008]. Конкуренция, по словам Хайека, позволяет идентифицировать и обобщать разрозненную информацию, получаемую от многих участников рынка, и стимулирует поиск новой экономически значимой информации.

Федеральный закон [Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ «О защите конкуренции»] дает следующее определение конкуренции: это «соперничество между экономическими хозяйствующими субъектами, при котором независимые действия каждого из них исключают или ограничивают возможность каждого из них в одностороннем порядке влиять на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке посредством бренда».

Оценка конкурентных позиций для последующего эффективного управления отраслью имеет большое значение, о чем свидетельствует интерес к этому числу многих зарубежных [Портер, 2011], [Фляйшер, Бенсуссан, 2005], [Хамел, Прахалад, 2014] и отечественных [Абаева, Старостина, 2015], [Игнатова, 2013, 2017] авторов.

Огромный вклад в исследование конкуренции, конкурентного преимущества внес американский экономист М. Портер. Его исследования сводятся к тому, что конкурентное преимущество предприятия, независимо от вида рынка, находится в зависимости от факторов, которые установлены в данной стране.

М. Портер отметил следующее: учитывая все факторы производства, рабочую силу, возможность использования природных ресурсов, способности в управлении компанией – ни один из всех факторов не предоставляет правильного ответа на вопрос, что именно зависит от успеха или неудачи предприятия в рыночной конкурентной среде. Также американский

профессор предполагает следующую гипотезу: в рыночной среде существуют пять движущих сил, определяющих потенциальный финансовый результат на рынке. Все силы данной гипотезы выступают разными уровнями конкурентоспособности продукта:

- сила власти потребителей на рынке;
- сила власти поставщиков на рынке;
- сила угрозы появления новых участников на рынке;
- сила угрозы появления аналогов, а также товаров со схожими характеристиками;
- сила уровня или условия конкурентной борьбы, а также внутриотраслевая (внутринишевая) конкуренция [Портер, 2011].

М. Портер считал данные элементы рынка движущими силами рыночной конкуренции, что непосредственно повлияло на обозначение такой модели под названием «Пять сил Портера». Модель пяти сил Портера показана на рисунке 1.



Рис. 1. Пять сил Портера (составлено автором на основе [Портер, 2011])

Fig. 1. Porter's Five forces (compiled by the author on the basis of [Porter, 2011])

При этом применимость методики анализа конкуренции требует некоторых аспектов:

- участники рыночной конъюнктуры не связаны между собой, не взаимодействуют между собой и не сговариваются между собой;
- стоимость продукта определяется готовыми решениями и стратегиями (тем самым создавая определенные препятствия, которые должна преодолеть компания);
- неустойчивость в рыночной среде достаточно низка, что предоставляет участникам рынка разрабатывать ответные действия на попытки деструктивного воздействия со стороны конкурентов.

Методы и материалы исследования

В качестве базы данных для исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики, а также данные, указанные в открытых источниках об обществе с ограниченной ответственностью Завод «Краски КВИЛ». При этом исследование было проведено на основе сбора и обобщения (метод синтеза), а также систематизации (системный метод) и сравнительного анализа (комплексные и сравнительные аналитические методы) материалов, полученных из официальных и других источников информации, включая нормативные правовые акты, а также официальные комментарии к ним (формально-правовой метод), анализ практики Завода «Краски КВИЛ» и его конкурентов.



Результаты и обсуждение

Совокупность элементов управления способности компании имеет вектор воздействия на ряд процессов, которые создают уникальные особенности продукта (услуги) компании и развивают конкурентоспособность предприятия в целях повышения экономической эффективности в сложных рыночных условиях. Из этого следует следующее: в современных экономических условиях необходимо в структуре управления конкурентоспособностью проводить совершенствование применяемых подходов, методов и условий.

На сегодняшний день предприятие любой формы собственности функционирует в динамичной рыночной среде. Осуществление действий компании возможно в том случае, когда совокупность факторов внешней рыночной среды позволяет ее применять.

Совокупность факторов внешней среды оказывает значимое влияние на функционирование любой компании. Считаем, что конкурентная среда выступает базовым источником в создании положительной динамики функционирования предприятия.

Проводить оценку рыночной ситуации в среде конкурентов – важный этап в развитии новой компании. Официальная оценка конкурентной среды производственных предприятий, ведущих свою деятельность на территории Российской Федерации, показывает положительные тенденции. По оценкам Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, в 2018 году почти треть респондентов отметили улучшение конкурентной среды (таблица 1). Согласно методологии Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, доля респондентов измеряется в процентах согласно выборочному опросу деловой активности организации. В этом случае проводятся расчеты для крупных и средних предприятий, а также для каждого вида экономической деятельности в частности. Эти расчеты выполняются путем определения процентного отношения количества компаний, которые зафиксировали такое соотношение, к числу компаний, представивших отчет.

Таблица 1

Table 1

Состояние конкурентной среды в РФ за период 2006–2018 гг.

The state of the competitive environment in the Russian Federation for the period 2006–2018

Год	Доли респондентов, указавших наличие исследуемого признака за отчетный период, %				
	уровень ненадлежащей рекламы снизился	уровень нарушения общепринятых правил и норм конкуренции снизился	антиконкурентных действий органов государственной власти и местного самоуправления стало меньше	состояние конкурентной ситуации улучшилось	доступность естественных монопольей имеет тенденцию роста
1	2	3	4	5	6
2006	17	14	6	19	19
2007	17	12	5	20	20
2008	18	13	6	16	16
2009	18	13	5	13	13
2010	17	13	3	17	17
2011	19	12	3	17	17
2012	18	11	3	18	18
2013	24	16	6	22	6
2014	21	13	5	19	5

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
2015	27	14	5	18	5
2016	23	16	6	22	5
2017	26	19	7	26	6
2018	29	19	8	27	6

Источник: Составлено автором по материалам Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/concurrent/concurrent.htm.

Каждая организация работает во внутренней и внешней маркетинговой среде. В то же время источником развития такой организации является внутренняя среда, которая напрямую связана с самой организацией и является основой ее развития. С одной стороны, эта среда имеет потенциал для функционирования и развития компании. С другой стороны, совокупность внутренних факторов предприятия может выступать риском и даже привести к банкротству этого предприятия в том случае, если оно не создаст условия стабильного функционирования.

Внешняя среда является источником ресурсов для компании, что позволяет поддерживать ее внутренний потенциал на требуемом уровне в зависимости от конкретной среды [Скруг, 2018]. Однако вышеуказанные ресурсы ограничены, поскольку такие ресурсы также необходимы иным организациям, работающим в той же маркетинговой среде. Именно поэтому существует постоянный риск потери необходимых ресурсов организации. Исходя из вышеизложенного, основная задача руководства состоит в том, чтобы обеспечить такое взаимодействие организации с окружающей средой, которая позволила бы такой организации поддерживать потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, а также обеспечить устойчивое развитие такой организации и долгосрочное выживание на рынке.

Для решения указанной проблемы следует детально изучать совокупность активных субъектов и сил, которые влияют на возможности руководства компании в создании рыночных отношений с покупателями; глубокое понимание перспективных направлений развития организации.

Исследование факторов внешней среды позволяет провести оценку возможностей и угроз, которые предприятию следует учитывать при формировании стратегии. Отметим, что исследование факторов внутренней среды – необходимый этап выявления сильных и слабых сторон предприятия [Гарнов, 2019].

В качестве объекта исследования выступает промышленный холдинг Завод «Краски КВИЛ»»: основной вид деятельности компании состоит в производстве лакокрасочных материалов.

Завод «Краски КВИЛ» был основан в 1993 году. Специализируется на производстве красок и лаков. Основные направления деятельности компании:

- производство декоративных красок и лаков для потребительского рынка;
- производство лакокрасочных материалов для промышленного комплекса;
- системы покраски лакокрасочных материалов промышленного и декоративного назначения.

В современных рыночных условиях холдинг осуществляет производство более 100 видов лакокрасочных материалов, предназначенных для окраски фасадов зданий и сооружений, окраски интерьеров, крыш, разного вида полов, разметки дорог, а также для пассивной защиты деревянных и металлических материалов, изделий и поверхностей.

Промышленные материалы, производимые компанией, используются для окраски комбайнов, тракторов, узловых узлов и деталей грузовых автомобилей, военной техники, городского и автомобильного транспорта.



Завод «Краски КВИЛ» имеет патент на изобретение красок и лаков с биоцидными свойствами и производит антибактериальные краски, модифицированные наночастицами серебра. Их рекомендуют для окраски интерьеров учреждений здравоохранения, детских садов, школ, предприятий общественного питания, спортивно-оздоровительных центров и других мест, предполагающих массовое посещение людей.

Продукция завода продается в оптовых и розничных сетях России, ЕАЭС, Украины, Грузии и стран Балтии.

Завод «Краски КВИЛ» – один из крупнейших игроков на российском рынке лакокрасочных материалов и один из лидеров в части обеспечения импортозамещения химической отрасли. После завершения модернизации 2016 года, мощности Завода «Краски КВИЛ» позволяют производить до 20 тысяч тонн водоэмульсионных и водно-дисперсионных красок в год.

Производственные корпуса Завода «Краски КВИЛ» по праву считаются одними из самых автоматизированных в стране. Здесь внедрена система планирования и контроля технологических процессов. Данная система определяет спрос на сырье, формирует отчеты о сроках доставки, а также автоматически регламентирует и регулирует его хранение.

Новый уровень развития автоматизации производства позволяет значительно повысить его эффективность. Однако из-за уровня цифровизации промышленного производства, в том числе в части производства лакокрасочных материалов, Россия отстает от стран-лидеров [Рубин, 2010].

Таким образом, наличие высокоавтоматизированного производства создает для Завода «Краски КВИЛ» долгосрочное конкурентное преимущество.

Чтобы сформулировать рекомендации и определить, каким образом должна работать организация для обеспечения непрерывного и устойчивого развития, а также для обеспечения дальнейшего эффективного управления, необходимо постоянно проводить обобщенный анализ конкурентной среды [Скруг, 2018].

В целях определения дальнейших перспективных направлений в обеспечении эффективного функционирования следует непрерывно проводить конкурентный порядок в рамках законодательно закрепленных норм и правил хозяйствования.

Для решения указанной цели можно использовать модель анализа конкурентных сил М. Портера. Применение данного метода дает возможность провести оценку конкурентной среды и исследуемой отрасли, исследовать применяемую стратегию развития компании и разработать перечень рекомендаций по ее улучшению.

За счет разделения объекта на составные части в целях дальнейшего его исследования, была составлена содержательная сводная таблица, которая представляет общую картину отрасли и дает представление о стратегии [Скруг, 2018], применяемой на исследуемом предприятии (табл. 2).

Сегмент рынка лакокрасочных материалов, на который ориентирован Завод «Краски КВИЛ», имеет большое количество участников, которые отличаются производственными мощностями и ассортиментом. Однако более половины производимой продукции принадлежит 12 промышленным гигантам.

По данным Федеральной службы статистики Российской Федерации, коэффициент концентрации производства, рассчитываемый как доля в производстве определенного количества компаний, ранжированных по объему, в целом на рынке лакокрасочных материалов не такой уж и высокий. В производстве лакокрасочных материалов на полимерной основе 25 компаний производят лишь 83 % от общего объема производства такой продукции. При этом концентрация некоторых видов продукции довольно высока. Наибольшая концентрация наблюдается в производстве лаков и грунтовок на основе акриловых или виниловых полимеров в водной среде, где 10 компаний производят почти 100 % от общего объема производства этих продуктов. (табл. 3).

Таблица 2
Table 2

Содержание модели пяти сил М. Портера для регионального холдинга
Contents of the Five forces model of M. Porter for regional holding

Наименование содержательного элемента	Норма	Характеристика	Рекомендации
Возможность внедрения конкурентами аналогичных товаров (схожих)	Средняя	Аналогичные товары конкурентов занимают определенную часть рынка	Внедрение мер ценовой конкуренции, разработка, производство и поставка новых продуктов на рынок
Возможность выхода на рынок новых участников	Средняя	Риск входа новых игроков на рынок средний, несмотря на высокие входные барьеры и высокий уровень первоначальных инвестиций	Проведение рекламных кампаний, внедрение определенных маркетинговых решений, а также иных программ по увеличению длительности контакта потребителя с компанией.
Вероятность недобросовестного поведения поставщиков	Низкая	В период работы с поставщиками нарушения не выявлены.	Проведение переговоров о снижении цен, снижение срока доставки, а также повышение качества поставляемого товара.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокая	Рынок холдинга является высококонкурентным	Проводить грамотный мониторинг конкурентов, вести постоянную работу в части развития уникальности собственных продуктов, повышать воспринимаемую покупателем ценность собственного товара (в том числе посредством рекламной кампании), проводить повышение уровня знаний о товарах и услугах конкурентов.
Вероятность потери текущей клиентской базы	Средняя	В случае вероятности потери важных клиентов произойдет значительное падение продаж. При этом существуют другие предложения на рынке.	Провести стратегию диверсификации. Подготовить проекты для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.

Источник: Составлено автором на основе [Котлер, Армстронг, Сондерс, Вонг, 2014]

Таблица 3
Table 3

Коэффициенты концентрации производства по видам производимой продукции
Завода «Краски КВИЛ» в 2018 г.

Concentration ratios of production by types of products of “KVIL Paints” Factory LLC in 2018

Виды производимой продукции	По 3 предприятиям	По 10 предприятиям	По 25 предприятиям
1	2	3	4
Материалы лакокрасочные на основе полимеров	0,26	0,51	0,83
Материалы лакокрасочные на основе акриловых или виниловых полимеров в водной среде	0,37	0,76	0,97



Окончание табл. 3

1	2	3	4
Лаки на основе акриловых или виниловых полимеров в водной среде	0,80	0,99	1,00
Краски на основе акриловых или виниловых полимеров в водной среде	0,52	0,89	1,00
Грунтовки на основе акриловых или виниловых полимеров в водной среде	0,61	0,97	1,00
Материалы лакокрасочные на основе сложных полиэфиров, акриловых или виниловых полимеров в неводной среде; растворы	0,25	0,63	0,92
Лаки на основе сложных полиэфиров, акриловых или виниловых полимеров в неводной среде	0,62	0,90	1,00
Краски на основе сложных полиэфиров, акриловых или виниловых полимеров в неводной среде	0,39	0,86	1,00
Грунтовки на основе сложных полиэфиров, акриловых или виниловых полимеров в неводной среде	0,62	0,96	100

Источник: Составлено автором по материалам Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://fedstat.ru/indicator/58999>.

На сегодняшний день на рынке наблюдается сильная диверсификация. В декоративно-строительных красках представлена продукция массового производства, в промышленных – все материалы обычно эксклюзивны и разрабатываются в соответствии с требованиями потребителей, под технологии их нанесения.

Спрос на лакокрасочные материалы постоянно растет. В то же время подавляющее большинство сегодняшних потребителей не имеют четкого представления о различиях отечественных или зарубежных производителей лакокрасочных материалов, что свидетельствует об огромном потенциале российских производителей.

По мере роста спроса растет и производство красок и лаков. По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, в 2019 году производство по всей России увеличилось до 1502,8 тыс. тонн, на 13 % по сравнению с 2018 годом и на 9 % по сравнению с 2017 годом.

Несмотря на высокие барьеры для входа и высокий уровень начальных инвестиций, существует определенный риск выхода новых игроков на рынок лакокрасочных материалов.

Поставщики не имеют большого влияния на Завод «Краски КВИЛ».

Анализ показал, что существует большая опасность потерять существующих клиентов. Следовательно, необходимо разработать стратегию удержания клиентов. Предлагается сегментировать клиентскую базу и разработать специальную программу удержания для каждого сегмента. Например, клиентам, которые хотят покупать товары по низким ценам, могут быть предложены экономические программы, предлагающие специальные товары по низким ценам или со скидками.

Поскольку рынок лакокрасочных материалов является высококонкурентным, Завод «Краски КВИЛ» должен принять ряд мер для сохранения лидирующих позиций. Такие меры включают в себя: мониторинг предложения конкурентов, создание продуктов с уникальными характеристиками, повышение осведомленности клиентов и сравнительный анализ.

Чтобы минимизировать риски со стороны более дешевых товаров-заменителей, необходимо развивать производство новых продуктов, применять механизм ценовой конкуренции для потребителей, а когда на рынке все-таки появляются товары-заменители, которые могут обеспечить такое же качество по аналогичным или более низким ценам,

необходимо увеличить объем вложения денежных средств в улучшение маркетинговой или рекламной кампании для дополнительного продвижения товаров, работ и услуг.

В условиях ценовой конкуренции и желания создать полезность для потребителя мы не должны забывать о качестве создаваемого продукта [Гарнов, Киреева, 2017].

При выборе стратегии также важно учитывать сильные региональные различия в спросе и предложении.

Завод «Краски КВИЛ» расположен в Центральном федеральном округе. Здесь расположены основные производственные мощности по выпуску лакокрасочных материалов, которые составляют почти половину (по данным Федеральной службы статистики Российской Федерации, 48 % в 2019 году) производства по всей России. Спрос на эту продукцию также сконцентрирован в Центральном федеральном округе. При этом около 18 % российских лакокрасочных материалов производится в Северо-Западном федеральном округе, 16 % – в Южном федеральном округе и 10% – в Приволжском федеральном округе. В Северо-Кавказском федеральном округе и Дальневосточном федеральном округе производство лакокрасочных материалов минимально.

Поэтому главная задача менеджера состоит в определении основных факторов внешней среды, которые оказывают наибольшее влияние на организацию.

Дж. Белл по данному отметил тот факт, что внешняя среда организации состоит из внешних элементов, таких как потребители, конкуренты, государственные (муниципальные) учреждения, поставщики, финансовые учреждения, а также резервы рабочей силы, связанные с ее деятельностью [Мескон, Альберт, Хедоури, 2012].

В то же время стратегическое планирование является важным требованием для достижения конкурентного преимущества [Котлер, Армстронг, Сондерс, Вонг, 2014].

Одной из основных проблем в управлении на Заводе «Краски КВИЛ» является делегирование полномочий. При этом делегирование относится к разделению задач и передаче полномочий сотруднику, который взял на себя ответственность за их выполнение [Рубин, 2010].

Делегирование полномочий решает более сложные задачи, чтобы обеспечить развитие организации, повысить эффективность и мотивацию сотрудников, повысить доверие к коллективу и минимизировать риски, связанные с выходом на пенсию отдельных сотрудников.

Ещё одной проблемой является высокая норма управляемости, т. е. допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю. По решению менеджера высшего звена каждый сотрудник может отчитываться о проделанной работе непосредственно ему, тем самым нарушив существующую цепь инстанций или отказавшись от формирования новой цепи инстанций. На Заводе «Краски КВИЛ» принято именно такое управление, что приводит к ряду проблем.

Во-первых, из-за необходимости контролировать большое количество подчиненных, генеральный директор тратит значительное количество времени на небольшие задачи локального характера, ему не хватает времени на стратегическое планирование, эффективный контроль действий, мотивацию, развитие организации и т. д.

Во-вторых, высокая управляемость приводит к тому, что руководитель не может эффективно контролировать работу каждого подчиненного, что может привести к выходу ситуации из-под контроля.

Различные теоретики управления (К. Дэвис, Л. Урвик и др.) считают, что уровень управления должен быть выше 7–8 [Мескон, Альберт, Хедоури, 2012]. При этом такие факторы, как уровень управления, характер задач, личные характеристики подчиненных и лидерские качества играют ключевую роль в определении того, сколько людей менеджер может эффективно контролировать.

Тем не менее на Заводе «Краски КВИЛЛ» генеральный директор пытается самостоятельно контролировать все отделы и решение многих внутренних задач отделов берет



на себя. Например, многие конструкторские разработки на предприятии осуществляются непосредственно им. При этом на такие задачи тратится большая часть рабочего времени генерального директора, которому в конечном счете не хватает времени и ресурсов для дальнейшего стратегического планирования.

По мнению У. Ньюмана [Newman, 1967], есть много причин, по которым менеджеры не могут делегировать полномочия: утверждение «Я сделаю это лучше», отсутствие навыков управления другими людьми, недоверие к подчиненным, нежелание идти на риск, отсутствие избирательного контроля предупреждений о возможных трудностях. Многие из этих препятствий проистекают из характеристик человеческой психики, таких как поиск безопасности, избегание рискованных ситуаций, уверенность в себе и т. д.

Чтобы создать систему эффективного делегирования полномочий, руководитель должен создать механизмы контроля и коммуникации, а также избегать громкой, особенно прилюдной, критики подчиненных и вводить положительные стимулы.

Следует также отметить, что для достижения устойчивого конкурентного преимущества менеджеры должны формировать и грамотно использовать ключевые бизнес-компетенции [Игнатова, 2013].

Более того, одним из наиболее важных факторов эффективного делегирования полномочий на сегодняшний день является принцип уважения. Данный принцип подразумевает, что руководство должно обеспечить сотрудника достаточными полномочиями для выполнения всех поставленных задач, за которые подчиненный в данный момент несет ответственность. Суть в том, что если руководитель поставил задачу по увеличению продаж фургонов, сотрудник, которому поручено выполнить данное распоряжение, должен иметь право проводить рекламную кампанию, а также проводить мероприятия в части мотивации своих подчиненных.

Анализ также показал, что соответствующая система стимулирования не увеличивает ответственность. Следовательно, сотрудники менее мотивированы на хорошую работу, если думают, что дают организации больше, чем получают. Как следствие, отсутствие положительных стимулов для расширения сферы ответственности часто блокирует попытки разделить зону компетенции. При этом мотивация может принимать различные формы: премия, повышение по карьерной лестнице, всеобщая похвала, особый статус, лучшие условия труда. Суть в том, что подчиненный видит четкую связь между распространением ответственности и удовлетворением личных потребностей [Игнатова, 2017].

В рамках проведенного исследования отметим следующие проблемные стороны регионального холдинга в современной конкурентной среде:

- отсутствие эффективного стратегического развития, ориентированного на узкий сегмент;
- не в полном объеме проводится эффективная работа отдела продаж; прослеживается низкий уровень рентабельности продаж;
- низкая доля рынка.

Также следует отметить положительные стороны в развитии регионального холдинга «Краски КВИЛ»:

- эффективная политика диверсификации, широкий и глубокий диапазон ассортимента выпускаемой продукции;
- использование современных технологий в производстве;
- построение эффективной системы мотивации;
- тенденция роста рентабельности производственной деятельности.

Дополнением выступают следующие положительные моменты в деятельности регионального холдинга в конкурентной среде:

- стаж производственной деятельности;
- разветвленная торговая сеть;
- эффективное планирование, управление и контроль над запасами;

- высокий уровень качества продукции;
- высококвалифицированный персонал;
- наличие документации и сертификатов.

Проведенное исследование показало необходимость разработки комплекса программных мероприятий по повышению эффективности управления регионального холдинга по таким направлениям, как:

- повышение соотношения полученных экономических результатов экономической эффективности завода;
- разработка меры по увеличению доли собственных средств, в том числе оборотных;
- доработка стратегии развития с учетом вектора ресурсной ориентации;
- совершенствование направления по социальному развитию.

Завод «Краски КВИЛ» уже предпринимает шаги по повышению экономической эффективности компании. В январе 2019 г. компания стала участником Национального проекта «Повышение производительности труда».

Грамотно спланированная и правильно реализуемая программа повышения эффективности управления холдинга «Краски КВИЛ» должна повысить экономическую эффективность исследуемого завода, повысить потенциал его конкурентоспособности, создать условия для улучшения рыночных позиций и инвестиционной привлекательности. Программа повышения эффективности регионального холдинга в конкурентной среде – главный способ перехода предприятия на более высокий старт в технико-экономическом уровне производства.

Список литературы

1. Абаева Н.П., Старостина Т.Г. 2015. Конкурентоспособность организации. Ульяновск: УлГТУ, 108.
2. Виханский О.С. 2015. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 450.
3. Гарнов А.П. 2019. Роль инноваций в экономическом развитии России. Москва: РУСАЙНС, 112.
4. Гарнов А.П., Киреева Н.С. 2017. Финансовые, материальные и информационные потоки: точка взаимодействия в логистике. РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2: 48–51.
5. Игнатова Л.Н. 2017. Возможности ресурсного подхода в управлении конкурентными преимуществами предприятия. РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2: 232–234.
6. Игнатова Л.Н. 2013. О сущности и принципах реализации ресурсной концепции стратегического управления. Менеджмент и бизнес-администрирование, 1: 122–127.
7. Котлер Филип, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. 2014. Основы маркетинга: М.: СПб., К.: Издат. Дом «Вильямс», 1043.
8. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин 2012. Основы менеджмента, М.: «И.Д. Вильямс», 672.
9. Портер М. 2011. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 708.
10. Рубин Ю.Б. 2010. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 604.
11. Скруг В.С. 2018. Трансформация промышленности в цифровой экономике: проблемы и перспективы. Креативная экономика, 7: 943–952.
12. Смит А. 2017. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Эксмо, 1056.
13. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ «О защите конкуренции» (с изменениями и дополнениями), <http://base.garant.ru/12148517/#ixzz5o5uLAWuv> (дата обращения: август 2020)
14. Фляйшер К., Бенсуссан Б. 2005. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 541.
15. Хайек Ф. 2008. Цены и производство. Челябинск.: Социум, 216.
16. Хамел Г., Прахалад К. 2014. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 288.
17. Шумпетер Йозеф. 2008. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 864.



18. Newman, William H. 1967. Management of human resources: concepts for developing nations. Reading, Mass. Addison-Wesley: 165–170.

References

1. Abaeva N.P. Starostina T. G. 2015. Competitiveness of an organization. Ulyanovsk: UISTU, 108.
2. Vikhansky O.S. 2015. Strategic Management: M.: Economist, 450.
3. Garnov A.P. 2019. The role of innovation in the economic development of Russia. Moscow: RUSAINS, 112.
4. Garnov A.P. Kireeva N.S. 2017. Financial, material and information flows: the point of interaction in logistics. RISK: Resources, Information, Procurement, Competition, 2: 48–51.
5. Ignatova L.N. 2017. Opportunities for the resource approach in managing the competitive advantages of an enterprise. RISK: Resources, Information, Procurement, Competition, 2: 232–234.
6. Ignatova L.N. 2013. On the essence and principles of implementation of the resource concept of strategic management. Management and business administration, 1: 122–127.
7. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica. 2014. Basics of marketing. M.: SPb., K.: Publ. Williams House, 1043.
8. Meskon, Michael H., Albert, Michael, Hedouri, Franklin. 2012. Basics of Management. M.: “I.D. Williams, 672.
9. Porter M. 2011. Competitive strategy: Methodology for analyzing markets and competitors. M.: Alpina Publisher, 708.
10. Rubin Yu.B. 2010. Theory and practice of entrepreneurial competition. Moscow: Market DS, 604.
11. Skrug V.S. 2018. Transformation of the industry in the digital economy: problems and prospects. Creative Economy, 7: 943–952.
12. Smith A. 2017. Study on the nature and causes of the wealth of nations. Moscow: Eksmo, 1056.
13. Federal Law of July 26, 2006 N 135-ФЗ “On Protection of Competition” (with amendments and additions). <http://base.garant.ru/12148517/#ixzz5o5uLAWuv> (accessed August 2020).
14. Fleischer K., Bensussan B. 2005. Strategic and competitive analysis. Methods and means of competitive analysis in business. M.: BINOM. Laboratory of knowledge, 541.
15. Hayek F. 2008. Prices and production. Chelyabinsk.: Socium, 216.
16. Hamel G., Prahalad K. 2014. Competing for the future. Creating markets of tomorrow. M.: Olimp-Business, 288.
17. Schumpeter Joseph. Theory of Economic Development. Capitalism, socialism and democracy. Moscow: Eksmo, 864.
18. Newman, William H. 1967. Management of human resources: concepts for developing nations. Reading, Mass.: Addison-Wesley: 165–170.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Скруг Валерий Степанович, кандидат экономических наук, член комитета по бюджету и налогам, депутат Государственной думы Федерального собрания Российской Федерации седьмого созыва, Москва, Россия

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Valery S. Skrug, Candidate of Economic Sciences, Member of the Committee on budget and taxes, Deputy of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation of the seventh convocation, Moscow, Russia