

ЭКСПЕРТНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

*В.А. Ганэ, доктор технических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента
Минского института управления;*

*С.В. Соловьева, старший преподаватель кафедры менеджмента Минского института
управления*

Обеспечение эффективного инновационного стратегического менеджмента, реализуемого с использованием РЭНД-технологий (развитие через исследования) по методологии управления проектами, изначально осуществляется на этапе выбора миссии организации – инновационного предприятия. Приоритетное требование в задаче выбора – конкурентоспособность миссии вследствие ее эксклюзивности в отношении общественно полезной значимости по отношению к основным конкурентам. На этом ответственном этапе проектного менеджмента путем корректного построения информационно-методической поддержки решения задачи выбора необходимо минимизировать или свести до допустимых значений всегда имеющиеся риски, обусловленные рыночным регулированием, конкурентной борьбой, пиар-технологиями, организационно-ресурсными ограничениями.

Помимо «рыночных» причин, актуализация данной задачи обусловлена динамикой – развитием общественно значимых гуманитарных ценностей и, как следствие, потребностей, мировоззренчески нацеленных на стремление к комфорту.

В этой связи только качественных представлений для эффективного решения задачи выбора миссии организации недостаточно. Весомые стратегические ошибки первого этапа стратегического менеджмента могут привести к потере жизнеспособности предполагаемых к разработке в соответствии с выбранной миссией проектов, вследствие неудовлетворения приоритетному критерию конкурентоспособности или просчетов в организационно-ресурсных оценках. Следовательно, актуальными являются постановка и решение задачи по разработке методики выбора миссии организации, основанной на количественной оценочной поддержке принятия данного стратегического решения.

В основу феноменологического алгоритма – модели решения задачи – положим апробированный в инновационном и рисковом отношениях экспертный подход к проектному менеджменту [1–3]. Структурируем экспертный алгоритм по следующим факторам выбора миссии инновационного предприятия:

- оригинальность идеи по отношению к общественно полезным потребностям;
- эксклюзивность сферы деятельности;
- ориентация на развитие научно-технического прогресса и внедрение его результатов в производство материальных товаров и услуг;

- конкурентоспособность бизнес-единиц;
- конкурентоспособность товарной марки.

В основу обеспечения оригинальности идеи положим систему классификации ценностей, приведенную в [4].

Конкретизируем методику выбора миссии инновационного предприятия решением конкретной задачи.

Задача

Оценить конкурентоспособность миссии организации по факторам ее конкурентоспособности по известным факторным оценкам пяти экспертов фирмы, приняв изменение весомости факторов (приоритетов) от 1 до m (число оцениваемых факторов), а пределы изменения экспертных оценок – от 1 до 10 баллов.

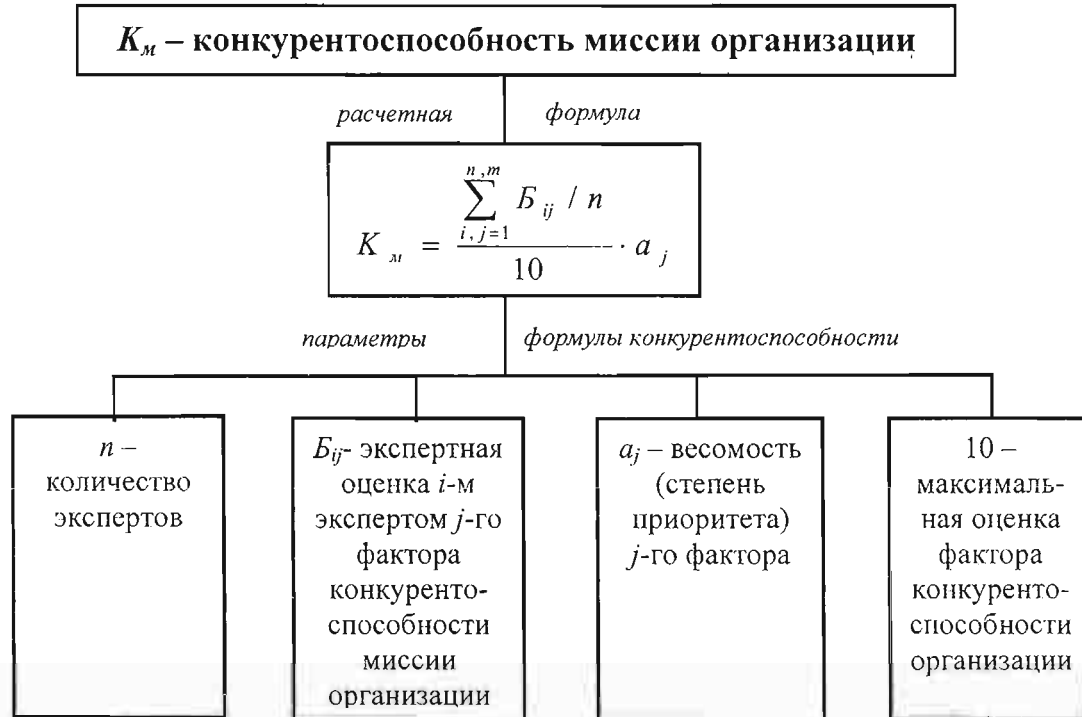


Рисунок 1 – Экспертная оценка факторов конкурентоспособности миссии организации

Решение.

1. Определяем факторы конкурентоспособности миссии организации $j[1, m]$ и их веса (приоритеты) a_j .

1.1. Оригинальность идеи по отношению к общественно-полезным потребностям – ценностям общества и его индивидов **ОИ** – $a_j=10$ (табл.1).

Таблица 1 – Классификация ценностей

Признак классификации	Виды ценностей	Примеры ценностей
1	2	3
1. Форма проявления ценностей	1.1. Цели, достоинства индивидуума, позитивная (с точки зрения общества) система его взглядов на явления	«Ради сохранения здоровья ставлю цель вести здоровый образ жизни». Он совестлив. Она ставит интересы общества выше личных
	1.2. Миссия, позитивные цели, конкурентные преимущества социально-экономических систем	Миссия организации заключается в повышении конкурентоспособности выпускаемых товаров, сохранении экосистемы, количества рабочих мест, повышении качества жизни
	1.3. Нормы, стандарты, правила поведения в коллективе	По производственной цепочке передавать продукцию или работу только высокого качества.
	1.4. Конкурентные преимущества систем	Здоровый человек

1	2	3
2. Содержание ценностей	2.1. Качественные (по полезности) 2.2. Стоимостные (с учетом затрат) 2.3. Поведенческие 2.4. Синергетические	Надежность, комфортность автомобилей «Mercedes» Высокая экономичность эксплуатации автомобиля «Toyota». Уважение старших в Японии. Педантичность немецких менеджеров. За счет отлаженной системы менеджмента организации положительный эффект синергии увеличивает ее прибыль на 5%
3. Виды ценностей	3.1. Природно-климатические 3.2. Политические 3.3. Социальные 3.4. Денежные 3.5. Материальные 3.6. Нематериальные	Страна, богатая природными ресурсами. Москва расположена в средней полосе России, климат умеренно-континентальный. Политическая система скандинавских стран отличается стабильностью, надежностью, гуманностью. Социальная политика скандинавских стран ориентирована на повышение качества жизни населения. Вклад в надежном банке. Наличные деньги в конвертируемой валюте. Недвижимость, компьютер, материальные ресурсы.
	3.7. Духовные 3.8. Культурные	Высокая нравственность личности. Интеллигентность. Честность. Мужество. Доброта. Преданность. Признанные обществом произведения литературы, искусства, музыки, театра
4. Уровень качества (значимости) ценностей	4.1. Высокие качества, вызывающие у общества восхищение (престижные) 4.2. Качественные, одобряемые обществом (позитивные) 4.3. Некачественные, не принятые обществом (негативные)	Открытия. Оригинальные произведения в любой области. Гений. Талант. Товары японской фирмы «Sony», германской «Mercedes», американской «Motorola». Некачественные товары (являются ценностями, т.к. имеют цену). Негативные ценности индивидуума, которые он сам культивирует (жадность, жестокость и др.)
5. Способ существования ценностей	5.1. Реальные 5.2. Виртуальные	Материальные ценности Духовные ценности
6. Объект, которому присущи или который формирует ценности	6.1. Индивидуум 6.2. Коллектив 6.3. Организация 6.4. Регион, отрасль 6.5. Страна 6.6. Мировое сообщество	Изобретатель Менеджер-профессионал Целеустремленный коллектив профессионалов с высоким уровнем организованности Конкурентоспособная в глобальном масштабе американская компания «Intel» Конкурентоспособная отрасль США по производству компьютеров Высокое качество банковских услуг, оказываемых в Швейцарии Политика ООН по сохранению экосистемы
7. Источники или основа происхождения ценностей	7.1. Объективные, не зависящие от воли человека, природные, наследственные 7.2. Субъективные, искусственно созданные человеком	Климатические условия региона Темперамент человека Высокий уровень развития Японии, не обладающей значительными природными ресурсами. Духовность японского народа

1	2	3
8. Место системного проявления ценностей	8.1. Вне системы 8.2. Внутри системы	Высокий уровень политического и экономического развития страны, в которой находится фирма. Конкурентоспособный товар фирмы. Конкурентоспособная технология фирмы. Эффективная система повышения квалификации кадров на фирме
9. Возможность оценки ценностей	9.1. Оцениваемые количественно 9.2. Не оцениваемые количественно	Полезный эффект товара. Цена товара. Мужество человека. Честность
10. Динамичность ценностей	10.1. Долговременные, стратегические 10.2. Кратковременные, тактические	Природные ресурсы России. Стратегия национальной безопасности США. Денежные средства. Информация
11. Масштаб распространения ценностей	11.1. Глобальные 11.2. Локальные 11.3. Индивидуальные	Электронные системы коммуникаций. Конкурентоспособная система менеджмента фирмы Высокий профессионализм менеджера Ли Якокка
12. Управляемость ценностей	12.1. Управляемые человеком, детерминированные 12.2. Неуправляемые, вероятностные, стихийные	Конкурентоспособность товара. Профессионализм руководителя. Высокая эффективность использования ресурсов в Японии и США. Климатические условия региона. Интенсивность сбыта нового товара
13. Аспекты ценностей, на которые обращает внимание покупатель (взгляд со стороны)	13.1. Качество товара, услуги или другого вида ценностей 13.2. Цена товара 13.3. Торговая марка товара 13.4. Экономичность товара в эксплуатации 13.5. Качество сервиса 13.6. Конкурентоспособность страны, фирмы, товара и др. объектов 13.7. Социально-психологический аспект покупки 13.8. Ситуационный аспект покупки	Новизна, оригинальность, надежность, дизайн, упаковка, сертификат и др. Этот аспект анализируется по показателю удельной цены как отношение цены к суммарному полезному эффекту. «Mercedes». По расходу топлива на 100 км пробега автомобиля «Mercedes» – среди лидеров. Во многих странах функционируют станции технического обслуживания «Mercedes». По конкурентоспособности Германия занимала в 1996 г. 9-е место в мире. Товары такой же марки имеют мой руководитель и друг С другом уезжаем на море, а в автосалоне других качественных автомобилей не было, поэтому купил «Mercedes»

1.2. Эксклюзивность сферы деятельности (повышение качества жизни, повышение степени безопасности, увеличение количества рабочих мест, сохранение экосистемы, развитие инфраструктуры, повышение эффективности антикризисного управления и др.) ЭД – $a_2=8$.

1.3. Ориентация на развитие НТП и внедрение его результатов в производство товаров и услуг (определяет возможности развития бизнес-единицы и удержания конкурентоспособности) НП – $a_3=6$.

1.4. Конкурентоспособность товаров (определяет конкурентную позицию бизнес-единицы на рынке по отношению к основным конкурентам) КТ – $a_4=4$.

1.5. Конкурентоспособность товарной марки (определяет возможность вывода товаров на различные рынки: внутренний, внешние стран с переходной экономикой, внешние промышленно-развитых стран) КМ – $a_5=2$.

2. Формируем группу экспертов с учетом социальных и рыночных факторов (см. рис. 1).

2.1. Определение факторно-ответственных экспертов.

2.2. Выбор состава экспертов

1. *Руководитель* (потребность в концептуальных экспертизах, власть, ресурсы, переговоры, РЭНД-технологии (развитие через исследования), решения, ответственность).

2. *Социальный аналитик* (концептуальный эксперт).



Рисунок 2 – Экспертные факторы

- 3. Бизнес-аналитик (межотраслевой эксперт).
 - 4. Стратегический менеджер (отраслевой аналитик).
 - 5. Стратегический маркетолог (рыночный аналитик).
- Количество экспертов – $n = 5$

- 3. Организация экспертизы конкурентоспособности миссии организации и табуляция оценок $B_{ij} [1, 10]$.
- 3.1. Информационное обеспечение экспертизы конкурентоспособности миссии организации.

Труды Минского института управления. 2008. №2

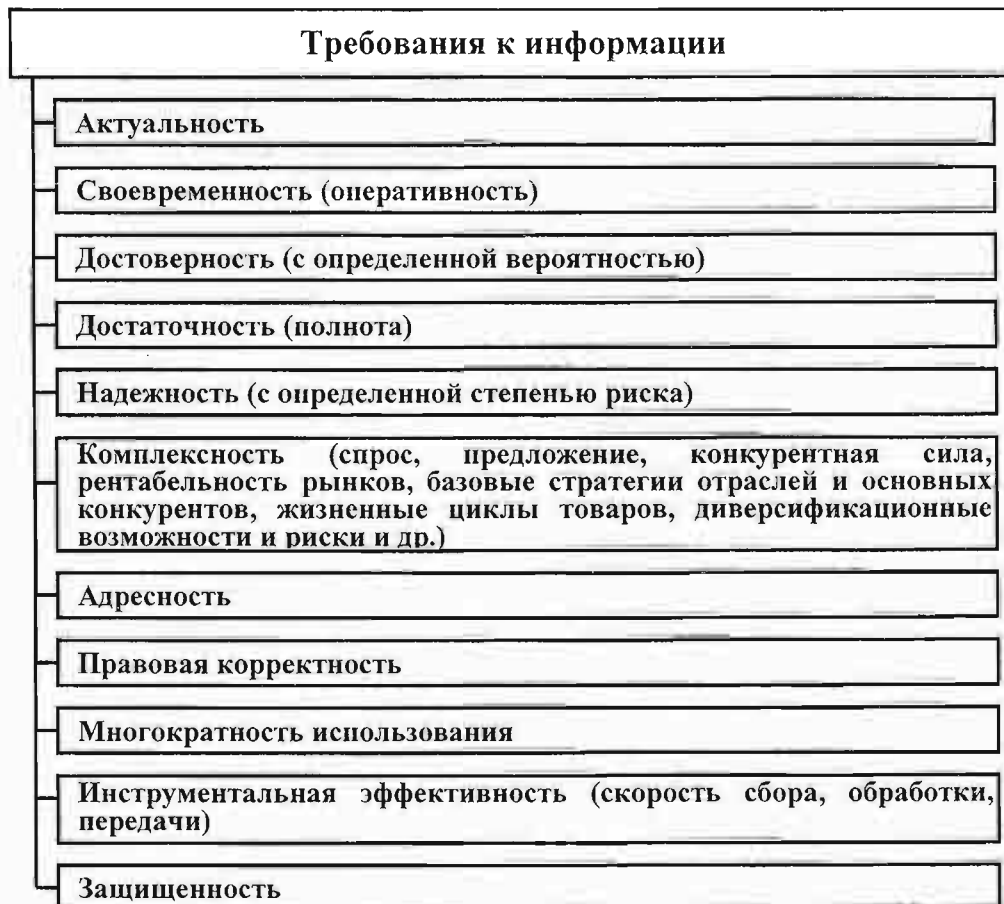


Рисунок 3 – Требования к информации



Рисунок 4 – Структуризация информационного экспертного обеспечения

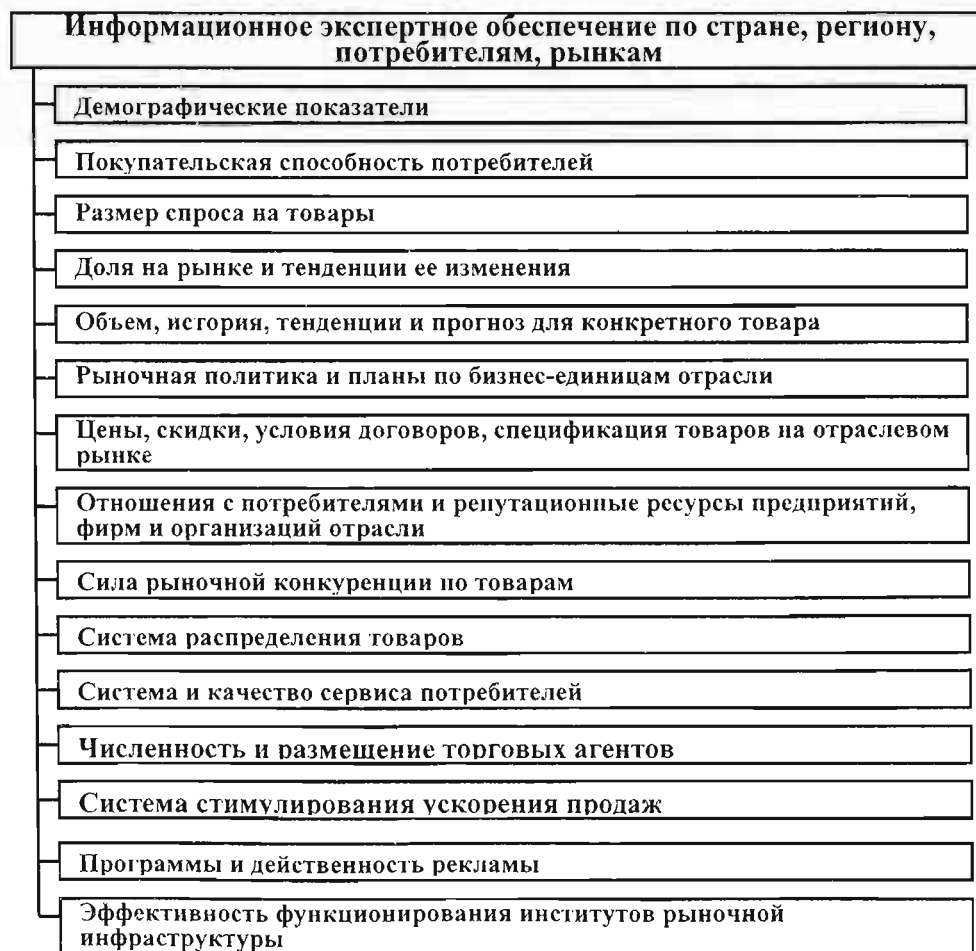


Рисунок 5 – Информационное экспертное обеспечение по стране, региону, потребителям, рынкам

3.2. Организационное обеспечение объективности экспертизы.

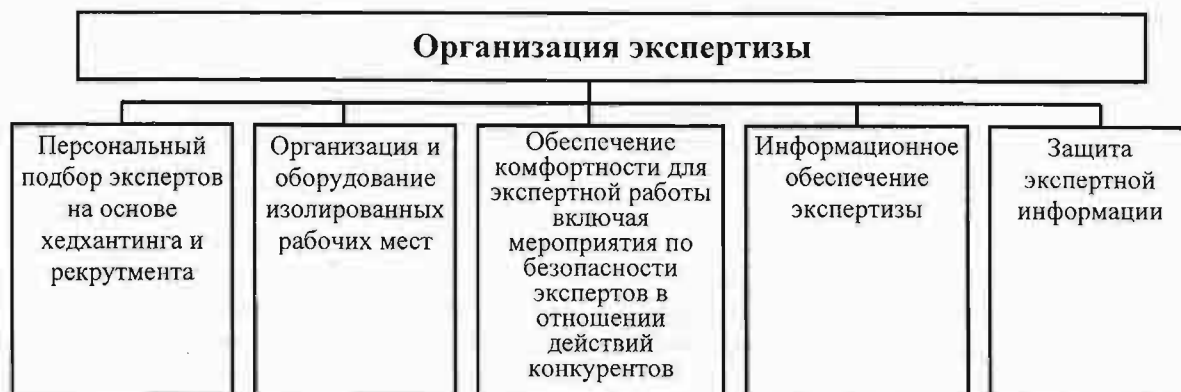


Рисунок 6 – Организация экспертизы

Таблица 2 – Экспертная оценка факторов конкурентоспособности миссии организации

Эксперт	Оценка эксперта (приоритет фактора)				
	ОИ (10)	ЭД (8)	НП (6)	КТ (4)	КМ (2)
1. Руководитель	6	7	8	6	5
2. Социальный аналитик	7	5	6	6	4
3. Социальный бизнес-аналитик	6	6	7	5	6
4. Стратегический менеджер-аналитик	7	7	8	8	7
5. Стратегический маркетолог-аналитик	8	8	6	7	6

4. Расчет оценки конкурентоспособности миссии организации.

4.1. На основании аналитической формулы (рис. 1) и экспертных факторных оценок B_j (табл. 2) конкурентоспособность миссии организации равна:

$$K_m = \frac{(6+7+6+7+8)/5}{10} \cdot 10 + \frac{(7+5+6+7+8)/5}{10} \cdot 8 + \frac{(8+6+7+8+6)/5}{10} \cdot 6 + \frac{(6+6+5+8+7)/5}{10} \cdot 4 + \frac{(5+4+6+7+6)/5}{10} \cdot 2 = 6,8 + 5,28 + 4,2 + 2,56 + 1,12 = 19,96 \approx 20,0.$$

4.2. Максимальная оценка конкурентоспособности миссии организации $K_{m \max}$, рассчитанная по методике п.п. 4.1. при сохранении принятых приоритетов для экспертных факторов a_j с учетом высшей балльной оценки $B_j = 10$ для всех факторов равна:

$$K_{m \max} = \frac{50/5}{10} \cdot 10 + \frac{50/5}{10} \cdot 8 + \frac{50/5}{10} \cdot 6 + \frac{50/5}{10} \cdot 4 + \frac{50/5}{10} \cdot 2 = 10 + 8 + 6 + 4 + 2 = 30.$$

Для условий данной задачи максимальная оценка миссии организации $K_{m \max}$ численно

совпадает с суммой выбранных факторных приоритетов.

4.3. Экспертная группа оценила конкурентоспособность миссии организации в 20 баллов из 30 возможных в заданной по условию задачи системе приоритетов.

5. Анализ конкурентоспособности миссии организации.

5.1. Из соотношения 20 баллов к $K_{m \max} = 30$ баллов следует, что у стратегического менеджмента имеются возможности существенно повысить (приблизительно на 35%) конкурентоспособности миссии организации.

5.2. Анализ экспертных оценок (табл.2) показывает, что экспертно и факторно они однородны (отсутствуют существенные экспертно-факторные расхождения).

5.3. В принятой по условию задачи системе приоритетов a_j наиболее существенными являются первые три (оригинальность идеи – ОИ, эксклюзивность сферы деятельности – области ведения бизнеса – ЭД, ориентация на развитие НТП – НП).

5.4. Рекомендации по существенному повышению конкурентоспособности миссии организации:

– внедрение РЭНД-технологий (развитие через исследование) в стратегический менеджмент организации;

– повышение эффективности маркетинговых исследований с целью оптимизации соотношения цель/риск в коррекции миссии организации, позволяющей эффективнее соотносить возможности и угрозы, определяемые макроэкономическими условиями и стадиями жизненных циклов отраслей.

Таким образом, методика выбора миссии инновационного предприятия, основанная на экспертном подходе, удовлетворяющая требованиям эффективного проектного менеджмента, включает следующие этапы:

– классификация факторов эксклюзивности – конкурентоспособности и их приоритетов;

– определение факторно-ответственных экспертов;

– информационная поддержка экспертизы;

– организационное обеспечение объективности экспертизы;

– количественная оценка конкурентоспособности варианта миссии предприятия;

– вариантный анализ степени конкурентоспособности миссии предприятия.

Сформулированная методика, структурно унифицированная по экспертному подходу и алгоритму выбора, может быть эффективно использована по отношению к выбору миссии различных по функциональному назначению организаций и отдельных общественно значимых проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ганэ, В.А. Основы теории управления: теория систем и системного анализа / В.А. Ганэ, С.В. Соловьева. – Минск: Изд-во МИУ, 2004.
2. Ганэ, В.А. Стратегический менеджмент: факторный анализ и эффективность управления / В.А. Ганэ, С.В. Соловьева. – Минск: Изд-во МИУ, 2007.
3. Ганэ, В.А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления / В.А. Ганэ, С.В. Соловьева. – Минск: Изд-во МИУ, 2006.
4. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

РЕЗЮМЕ

Методика выбора миссии инновационного предприятия, основанная на экспертном подходе, удовлетворяющая требованиям эффективного проектного менеджмента, включает следующие этапы:

- классификация факторов эксклюзивности – конкурентоспособности и ее приоритетов;
- определение факторно-ответственных экспертов;
- информационная поддержка экспертизы;
- организационное обеспечение объективности экспертизы;
- количественная оценка конкурентоспособности варианта миссии предприятия;
- вариантный анализ степени конкурентоспособности миссии предприятия.

Сформулированная методика, структурно унифицированная по экспертному подходу и алгоритму выбора, может быть эффективно использована по отношению к выбору миссии различных по функциональному назначению организаций и отдельных общественно значимых проектов.

* Статья поступила в редакцию 05.02.2008 г.