

Секция «7. Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике»

Выбор и обоснование стратегии развития ООО ТД "Уральская электротехническая компания" с применением технологий сбалансированной системы показателей

Хлестова Ксения Сергеевна

Студент

Финансовый университет при Правительстве РФ, заочный факультет магистерской подготовки, Челябинск, Россия

E-mail: kseniya.khlestova@gmail.com

Научный руководитель

к. т. н. Якушев Анатолий Алексеевич

Одной из важнейших задач, стоящих перед предприятиями в России, является повышение эффективности их функционирования. В действующей практике управления явно выражены непредсказуемые факторы риска в результате обострения конкурентной борьбы.

Решение задачи повышения эффективности управления предприятием возможно при условии реализации управления по целям, что предусматривает стратегический подход к планированию и осуществлению деятельности. При этом большое внимание уделяется моделированию бизнес-процессов в качестве основы управления деятельностью, для определения последовательности и структуры выполнения основных функций и задач всеми подразделениями и работниками организации.

Практика использования на отечественных предприятиях малого и среднего бизнеса различных методов стратегического планирования, разработанных в подавляющем большинстве случаев зарубежными исследователями, зачастую не приносит результата. В секторе малого и среднего предпринимательства доминирующим является практически полное отсутствие четкой стратегии развития предприятий, ситуативность в принятии важных управленческих решений, высокая степень зависимости результативности деятельности от решений собственника, его компетентности и его видения будущего компании.

Аналогичная ситуация и для обследуемого ООО ТД «УЭТК». По состоянию на 01 августа 2013 года компания занимается:

1) оптово-розничной торговлей: силовой кабель (65% от всех номенклатуры товаров), арматура для провода СИП (30%), автоматика (1-2%); кабельные муфты (1%). Это направление деятельности обеспечивает до 65% в общей выручке от продаж.

2) транспортными перевозками грузов: попутные грузы на собственные автомобили, идущие с товаром (70%), коммерческие рейсы (30%). Доля этого направления – примерно 10% в общей выручке от продаж.

3) предоставлением в аренду теплых складских помещений (примерно 500 кв.м.) – до 10% в общей выручке от продаж.

5) предоставлением в аренду спецтехники – до 15% в общей выручке от продаж.

Анализируя финансовые показатели деятельности ООО ТД «УЭТК» за 2010 – 2012 годы можно определить, что финансовые результаты в динамике показывают отрица-

тельные результаты. С 2010 года чистая прибыль снизилась на 14% к 2011, совокупно на 29% к 2012 годам.

Незначительные величины рентабельности продаж (4,8% - 2010, 2,4% - 2011, 1,2% - 2012) и длительный цикл оборачиваемости активов, а также увеличение мультипликатора собственного капитала (4,9% в 2012 году) предприятия приводит к увеличению риска банкротства организации. Рентабельность собственного капитала имеет отрицательную динамику и составляет 309%, 88,5%, 4,8% соответственно в 2010-2012 годах.

На долю дебиторской задолженности в компании приходится 36% всей суммы активов, оборот задолженности снизился к 2012 году на 31 день и составил 16 дней.

ООО ТД «УЭТК» обладает достаточно большим количеством запасов, длительность оборота запасов растет: с 2010 вырос на 17,8 дней и составил 45,6 дней в 2012 году.

Компания имеет недостаток в обеспеченности собственными средствами, наблюдается явный перекося в сторону заемного (коэффициент капитализации равен 7 и 8,4 в 2010 и 2011 гг. соответственно, в 2012 г. показатель входит в нормативные границы – 1,3).

Эффект финансового рычага в 2012 году имеет отрицательное значение, рентабельность собственного капитала меньше стоимости заемных источников финансирования.

Финансовая политика ООО ТД «УЭТК» ориентирована на максимальное использование заемных средств для реализации инвестиционных проектов по наращиванию торговых мощностей, что приводит к снижению текущей устойчивости организации (платежеспособности).

В компании отсутствует стратегия развития, наблюдается дефицит управленческих технологий стратегического планирования, анализа внешней и внутренней среды, процедур выявления и согласования интересов, как групп персонала, так и потребителей.

Для ООО ТД «УЭТК» характерно отсутствие у руководителей формализованной и документированной стратегической позиции, явно выражена технологическая отсталость менеджмента, как в реализации бизнес-процессов, так и в управлении всей деятельностью, а также в организации системы ее мониторинга.

В компании отсутствует система обучения персонала, адекватная условиям деятельности компании. Слабая подготовка руководителей в вопросах стратегического менеджмента, недостаток компетентных менеджеров, отсутствие четко организованного управленческого учета привели к тому, что деятельность аппарата управления стала непрозрачной.

Отсутствуют процессы создания новых видов деятельности, напрямую зависящих от стратегии, на фоне длительного цикла разработки инноваций. Менеджеры компании не ориентированы и не имеют представления о направлении, в котором необходимо двигаться в связи с меняющимися условиями внешней и внутренней среды.

Проведенный анализ послужил основой для разработки ряда рекомендаций, направленных на устранение выявленных недостатков организационно-хозяйственной деятельности ООО ТД «УЭТК».

Прежде всего, необходимо внедрить систему стратегического управления для оптимизации, повышения эффективности деятельности и реализации планов развития компании на среднесрочную перспективу, что позволит обеспечить возможность управления организацией на постоянной, регламентированной основе за счет постановки целей,

доведения целей до уровня понятных сотрудникам и измеримых показателей бизнес-процессов, достижения установленных показателей, контроля достижения и корректировки целей.

Процесс разработки целей предлагается провести с применением технологий сбалансированной системы показателей.

С целью непрерывного улучшения результативности и эффективности деятельности компании и обеспечения удовлетворенности ее клиентов, необходимо, чтобы система управления бизнес-процессами основывалась на процессном подходе к управлению.

Пересмотр финансовой политики в части использования заемного капитала (сокращение большой доли кредиторской задолженности в структуре источников заемных средств на фоне привлечения дополнительных долгосрочных займов) обеспечит усиление финансовой устойчивости компании. Это возможно на основе формирования структуры капитала в нормативных соотношениях (70% заемного капитала к 30% собственного), что позволит продолжать ведение инвестиционной политики компании при условии сохранения финансовой устойчивости.

Необходимо пересмотреть нормативные объемы запасов товара на складе и сократить сроки их хранения, а также оптимизировать структуру основных средств с учетом их участия в наращивании производственных мощностей, что обеспечит рост ликвидности компании.

Оптимизировать систему оплаты труда сотрудников с целью ликвидации диспропорций между размером выручки и выплаченной заработной платы возможно в результате уменьшения доли затрат на заработную плату до 25% (по состоянию на 01.01.2013 – 36%) от суммы финансового результата деятельности предприятия.

Процесс разработки стратегии развития ООО ТД «УЭТК» необходимо дифференцировать по следующим этапам:

1 этап. Разработка карты стратегии (рис.1) в соответствии с методологией ССП с применением программного продукта Business Studio. За основу взяты четыре перспективы: Финансы; Клиенты; Внутренние бизнес-процессы; Обучение и развитие. В рамках каждой перспективы разработаны стратегические цели. Так, в рамках перспективы «Финансы» сформированы три стратегические цели: в качестве главной финансовой цели выбрана цель «1.1. Рост прибыли», которая наилучшим образом подходит для торгового предприятия и согласуется с пожеланиями собственника компании. В соответствии с экономическими законами рост прибыли возможен за счет роста доходов (цель «1.3. Рост доходов») и сокращения издержек (цель 1.2. «Сокращение издержек»).

Учитывая запущенность системы стратегического управления, а также технологическую отсталость менеджмента бизнес-процессов и неподготовленность персонала, разработано минимально необходимое количество стратегических целей, т.к. в противном случае компания не справится с реализацией всех стратегических мероприятий и не сможет выделить достаточный бюджет.

2 этап. Разработка стратегических показателей оценки степени достижения стратегических целей в процессе их реализации.

Для вышеуказанных стратегических целей, разработан комплекс стратегических показателей, приведенный на рис. 2. и рис. 3 (фрагмент), который отражает причинно-следственные связи между показателями для достижения максимального результата по ключевым целям компании.

3 этап. Разработка стратегических мероприятий, способствующих переводу стратегии в действие, производится через показатели, критерии, цели и стратегические мероприятия. Разработка мероприятий проведена исходя из условий обеспечения привязки к стратегическим целям. В итоге, на основании проведенных исследований, установлено, что для реализации стратегии развития ООО ТД «УЭТК», необходимо, как минимум, реализовать следующие пять стратегических мероприятий, которые необходимо выполнять в виде проекта: проект внедрения в компанию системы управления проектами; проект внедрения корпоративной культуры; проект внедрения систем 1С; проект внедрения системы управления компанией через корпоративный портал; проект внедрения системы менеджмента качества (СМК).

Взаимосвязь стратегических проектов и целей компании отражается следующим образом:

1) Проект внедрение в компанию систему управления проектами влияет на достижение стратегических целей «3.1. Постоянно развивать бизнес», «3.2. Улучшать процессы компании», «4.1. Развитие корпоративной культуры», «4.2. Повышение квалификации персонала».

2) Проект внедрения корпоративной культуры – «3.2. Улучшать процессы компании», «4.1. Развитие корпоративной культуры», «4.2. Повышение квалификации персонала».

3) Проект внедрения систем 1С: Бухгалтерия + Управление торговлей – «1.1. Рост прибыли», «1.2. Сокращение издержек», «3.2. Улучшать процессы компании», «4.2. Повышение квалификации персонала».

4) Проект внедрения системы управления через корпоративный портал – «1.1. Рост прибыли», «1.3. Рост доходов», «2.1. Обеспечение расширения секторов товарного рынка», «2.2. Увеличить количество клиентов», «3.2. Улучшать процессы компании».

5) Проект внедрения СМК – «1.1. Рост прибыли», «1.2. Сокращение издержек», «3.1. Постоянно развивать бизнес», «3.2. Улучшать процессы компании», «4.2. Повышение квалификации персонала».

4 этап. Каскадирование (разбиение) стратегических показателей для бизнеса в целом на системы показателей для отдельных подразделений.

В результате каскадирования у структурных подразделений компании появляется своя система показателей, содержащая в себе ключевые цели подразделения, характеризующие их индикаторы и мероприятия, необходимое для их достижения. Фрагмент результатов каскадирования приведен на рис. 4.

Система стратегического управления является частью общей системы управления предприятием, внедрение которой должно обеспечить возможность управления компанией на постоянной, регламентированной основе за счет постановки целей, доведения целей до уровня понятных сотрудникам и измеримых показателей бизнес-процессов, достижения установленных показателей, контроля достижения и корректировки целей.

Предлагаем к документам, регламентирующим деятельность в рамках системы стратегического управления, отнести: карта стратегии ООО ТД «УЭТК»; счетная карта; справки-протоколы по процессу; утвержденные протоколы анализа бизнес-процессов; приказы о начале реализации проектов; приказы и распоряжения по мотивации персонала; изменения в регламентирующих документах; положение о системе управления ООО ТД «УЭТК»; регламенты бизнес-процессов; регламент процесса стратегического

управления (внутренний стандарт); должностные инструкции руководителей и специалистов.

Подобное описание бизнес-процессов, позволяет руководителю знать, как работают рядовые сотрудники, а рядовым сотрудникам – как работают их коллеги и на какой конечный результат направлена вся их деятельность. Оно дает возможность проанализировать не только, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с внешними организациями, заказчиками и поставщиками, но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте.

Наиболее сложный и масштабный из всех проектов – проект внедрения СМК как системы постоянного улучшения бизнес-процессов компании по двум направлениям: проекты прорыва и проекты постепенного улучшения бизнес-процессов.

Поскольку проект разработки стратегии перспективно рассматривается как инвестиционный, итогом работы стал расчет основных экономических показателей эффективности его реализации.

Учитывая данное предположение, предлагаем оценить риск проекта, который в итоге может принимать некие сценарии развития (наилучший, наихудший, вероятный). Вероятность развития того или иного сценария определена исходя из общерыночной текущей ситуации, ожиданий руководства и динамики основных экономических показателей предприятия за последние 3 года (2010 – 2012 гг.).

Приняв в расчетах, что на 01.03.2013 года ставка рефинансирования составляет 8,25 %, а ожидаемый темп инфляции на текущий год – 6 %, принимаем поправку на риск в размере 18%. Итоговый коэффициент дисконтирования составит .

За базу для расчета различных сценариев развития проекта взяты данные о плановой выручке и затратах на 2014 год, поскольку именно этот год определен собственником ООО ТД «УЭТК» в качестве маркера, характеризующего эффективность реализации разработанной стратегии развития предприятия.

Интерпретируя полученные данные можно сделать вывод, что при условии нормального распределения случайной величины с вероятностью 70% данный проект можно оценить как проект с незначительной степенью риска. Коэффициенты вариации всех трех сценариев ниже +1, а значит, достаточно независимы от влияния посторонних факторов.

Литература

1. Анализ финансовой отчетности: учебник / Донцова Л.В., Никифорова Н.А. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: «Издательство дело и сервис», 2012.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами /Э. Деминг. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
3. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; Пер. с англ. М. Павловой М.: Олимп-Бизнес , 2010.
4. Пармендер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Дэвид Пармендер; пер. с англ. А. Платонова. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012.

5. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – Спб.: Питер, 2012.

Иллюстрации

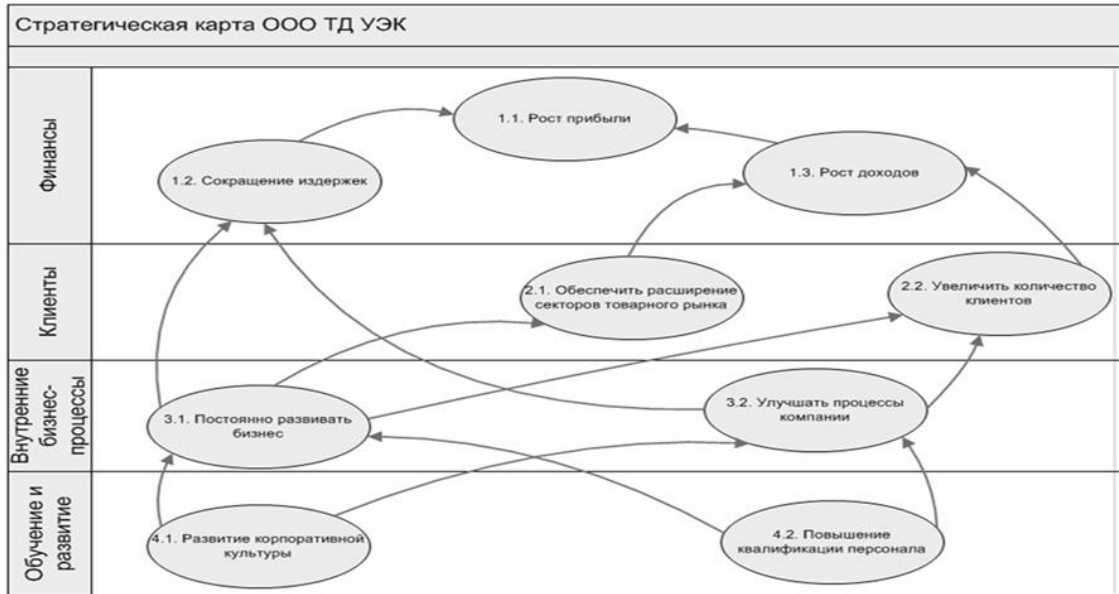


Рис. 1: Стратегическая карта ООО ТД «УЭТК»

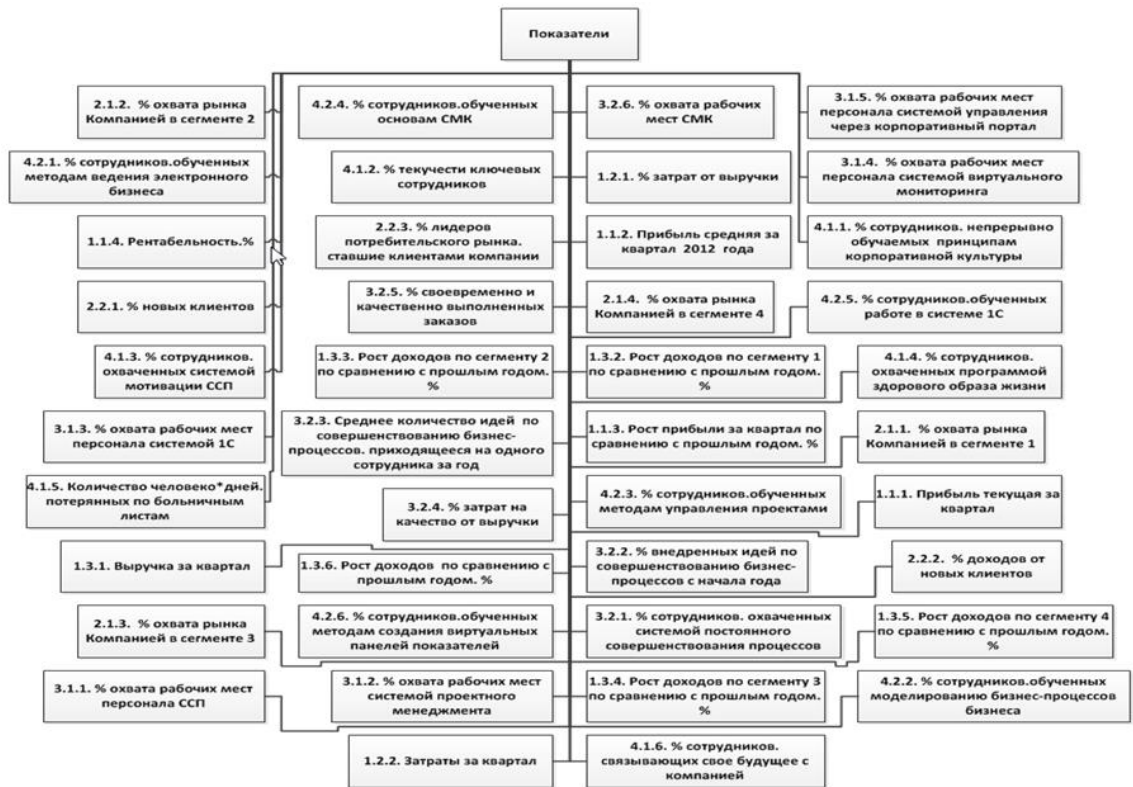


Рис. 2: Дерево стратегических показателей

Таблица 1 – Стратегическая карта ООО ТД «УЭТК» с указанием стратегических целей, показателей и мероприятий

№	Сфера деятельности	Цель	Показатели достижения цели				Целевая дата	Мероприятия, направленные на достижение цели
			Название	Единица измерения	Целевое значение	Единица измерения		
1	Финансы	1.1. Рост прибыли	1.1.1. Прибыль, текущая за квартал	руб.	2000000	01.01.2015	3. Проект внедрения систем ИС: Бухгалтерия + Управление торговлей 5. Проект внедрения системы управления через корпоративный портал 6. Проект внедрения СМК 4. Проект внедрения системы виртуальных мониторов руководителя	
			1.1.2. Прибыль средняя за квартал 2012 года	руб.	10000			01.01.2015
			1.1.3. Рост прибыли за квартал по сравнению с прошлым годом, %	руб.	20			01.01.2015
			1.1.4. Рентабельность, %	проц	8			01.01.2015
		1.2. Сокращение издержек	1.2.1. % затрат от выручки	процент	85	01.01.2015		6. Проект внедрения СМК 3. Проект внедрения систем ИС: Бухгалтерия + Управление торговлей 4. Проект внедрения системы виртуальных мониторов руководителя

Рис. 3: Стратегическая карта ООО ТД «УЭТК» с указанием стратегических целей, показателей и мероприятий

Таблица 2 – Фрагмент каскадирования показателей (показатель «1.1.1. Прибыль текущая за квартал»)

№	Показатель обобщен	значение	% соотношение	Показатель (ежемесячно)	значение	% соотношение	Показатель по подразделениям	значение	% соотношение	Показатель по сотрудникам	значение	% соотношение
1.1.1.	Прибыль текущая за квартал (общий)	6675,00		Прибыль текущая за квартал (по месяцам)			Прибыль текущая за квартал (сегменту)			Прибыль текущая за квартал (по сотрудникам)		
										Смелыническая	118,11	16,67
										Балаздин	118,11	16,67
										Сиражаев	118,11	16,67
										Миразов	118,11	16,67
										Асеев	118,11	16,67
										Кабиров	118,11	16,67
										Смелыническая	68,41	16,67
										Балаздин	68,41	16,67
										Сиражаев	68,41	16,67
										Миразов	68,41	16,67
										Асеев	68,41	16,67
										Кабиров	68,41	16,67
							аренда техники	103,60	10,91	Григорьев	103,60	100,00
										Григорьев	-136,25	50,00
										Туржун	-136,25	50,00
										Смелыническая	45,68	16,67
										Балаздин	45,68	16,67
							транспортные услуги	-272,50	-28,68	Сиражаев	45,68	16,67

Рис. 4: Таблица 3 – Фрагмент каскадирования показателей (показатель «1.1.1. Прибыль текущая за квартал»)