

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ С ПОЗИЦИИ СОЦИАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ ЛОГИСТИКИ

С.Е. Кирюхина

Российский университет дружбы народов
ул. Миклухо-Маклая, д. 6, Москва, Россия, 117198

В настоящей статье с позиций социально интегрированной логистики проанализированы основные технико-экономические показатели одного из первых предприятий электронной промышленности нашей страны — ОАО «Оптрон». Показано, что в 2002 г. руководством предприятия был проведен его логистический анализ и сформулированы предложения, следуя которым, завод вновь превратился в высокорентабельное предприятие. Среди наиболее значимых предложений выступили: оптимизация кругооборота ресурсов предприятия в рамках производственно-коммерческого модуля, внедрение нетарифной формы оплаты труда и т.д. Об этом, в частности, свидетельствует годовой отчет собрания акционеров ОАО «Оптрон» за 2013 г.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, логистика, логистическая система, управление.

Социально интегрированная логистика, будучи одновременно теорией и практикой оптимизации потоков ресурсов предприятия, выступает на этом уровне в качестве микрологистической системы, построение которой начинается с определения логистической миссии фирмы. Логистическая миссия, в свою очередь, лежит в основе стратегического логистического анализа.

Цель настоящей статьи в этой связи состоит в том, чтобы выявить сущность и основные задачи стратегического логистического анализа; показать на конкретном примере основные моменты, а также результаты логистического анализа; проанализировать итоги разработанной по результатам анализа корпоративной стратегии по прошествии одиннадцати лет.

Сущность и основные задачи стратегического логистического анализа. Проблемы стратегического анализа, в частности стратегического логистического анализа широко представлены в исследованиях зарубежных и отечественных экономистов. Особо, на наш взгляд, следует отметить работы И. Ансоффа [1], М. Портера [2], Р.С. Каплана, Д.П. Нортонна [3], А.А. Томпсона мл., А.Дж. Стрикленда [4], М.И. Баканова, А.Д. Шеремета [5], В.И. Сергеева и др.

Под анализом в широком смысле обычно понимается разложение (декомпозиция) изучаемого объекта или процесса на части с целью экономического, фи-

нансового, технического и т.п. исследований этих частей. С позиций логистики нас прежде всего интересует экономический и финансовый анализ-аудит, позволяющий оценить принимаемые логистическими менеджерами организаций решения, сказывающиеся в конечном итоге на уровне общих затрат, прибыли, рентабельности и других результирующих показателях.

На уровне отдельной организации можно выделить следующие основные задачи стратегического логистического анализа:

- анализ выполнения стратегического логистического плана;
- анализ соответствия логистического стратегического плана маркетинговому и производственному;
- анализ качества продукции и логистического сервиса и др. [6].

Даже простое перечисление показывает, насколько обширным и многогранным является логистический анализ, который составляет неотъемлемую часть технико-экономического и финансового анализа функционирования организации на рынке.

Результаты логистического анализа внутренней и внешней среды корпорации, на наш взгляд, лежат в основе системы мероприятий по формированию социально интегрированной корпоративной стратегии посредством обеспечения системы сбалансированных показателей эффективности [3].

Как нам представляется, исходной основой сбалансированной системы показателей эффективности должны выступать взаимоотношения организации с клиентами.

Если рассматривать эти отношения с позиций социально интегрированной логистики, то *целями организации* могут быть устойчивые и взаимовыгодные связи организации с поставщиками материальных ресурсов и постоянный интерес покупателей к конечной продукции организации.

Для реализации данных целей организация должна удовлетворять следующим показателям:

- стабильный спрос на материальные ресурсы, т.е. на продукцию поставщиков;
- технические и технологические возможности для быстрого обновления номенклатуры выпускаемой продукции в интересах постоянных покупателей;
- высокий уровень безубыточности производства, позволяющий организации гибко реагировать на конъюнктуру рынков поставок ресурсов и рынков реализации готовой продукции.

Достижение названных показателей, по нашему мнению, предполагает решение следующих задач: достижение ритмичности основного производства; устойчивый рост производительности труда как в основном производстве, так и во вспомогательных подразделениях; поддержание устойчивого баланса между специализацией и диверсификацией основного производства.

В качестве основных инициатив организаций в этой связи может стать внедрение концепции «тощего производства» тянущего типа и постепенный переход на модульный принцип как основного, так и вспомогательного производства.

Формирование мнения об организации у ее акционеров, на наш взгляд, предполагает постановку следующих целей:

- стимулирование у всех категорий акционеров стремления к увеличению принадлежащего им пакета акций;

— поддержание оптимального баланса в структуре акционерного капитала между непривилегированными и привилегированными акциями, а также облигациями.

Реализация этих целей, в свою очередь, предполагает выход организации на такие *показатели*: устойчивый рост капитализации организации как за счет увеличения курса ее акций, так и за счет дополнительной эмиссии акций и облигаций, стабильные выплаты дивидендов, а также процентов по привилегированным акциям и облигациям. Эти показатели могут быть достигнуты путем решения следующих *задач*:

— достижение высокого уровня безубыточности и основного вспомогательного производства;

— минимизация сроков освоения новых инвестиций как в основное, так и во вспомогательное производство.

В процессе решения этих задач могут быть выдвинуты следующие *инициативы*: расширение круга миноритарных акционеров, а также владельцев облигаций за счет персонала организации; продажа акций и облигаций организации наиболее важным для нее клиентам.

Реализация первых двух блоков ССП позволяет достичь *совершенства во внутренних бизнес-процессах* организации, что ставит перед ней такие *цели*:

— полная реализация принципа социального партнерства между всеми категориями персонала;

— создание на предприятии социально интегрированной логистической производственной системы тянущего типа.

В процессе этой работы организация призвана достичь следующих *показателей*:

— бестарифная форма оплаты труда всех категорий персонала;

— внедрение в производственный процесс логистической концепции «тощего производства», в основу которого положен заказ конечных потребителей.

Задачами совершенствования внутренних бизнес-процессов, по нашему мнению, могут быть: оптимизация совокупных затрат предприятия и увеличение доли и абсолютного значения фонда оплаты труда персонала в совокупных издержках.

Основными инициативами по реализации третьего блока ССП в этой связи являются комплексная аттестация всех рабочих мест и подразделений организации в целях выявления, с одной стороны, узких мест во всех технологических (логистических) целях, с другой стороны, слабозагруженных рабочих мест и участков и их последующей оптимизации, а также снижение уровня запасов материальных ресурсов, готовой продукции на складах предприятия.

Все вышесказанное, по-нашему мнению, может быть реализовано посредством *повышения качества трудовых ресурсов организации*. *Целью* данного блока ССП выступает создание у каждого сотрудника организации внутренних стимулов для саморазвития.

В этой связи организация должна достичь таких показателей профессионального роста всех категорий персонала:

— каждое рабочее место должен занимать работник требуемой квалификации;

— топ-менеджеры организации обеспечивают карьерный рост тем работникам, которые не только обеспечивают высокие результаты работы на занимаемом посту, но и обладают стратегическим мышлением.

Задачей организации в этой связи должна быть целенаправленная работа не только кадровых органов, но и менеджеров соответствующих уровней по подбору, расстановке, обучению и воспитанию подчиненного им персонала, а также повышение требований к уровню профессионального мастерства персонала.

В качестве инициатив организации в рамках обучения и карьерного роста кадров следует выделить:

- всемерное развитие изобретательства и рационализаторства;
- внедрение в практику регулярного проведения конкурсов «Лучший по профессии».

Итак, сбалансированная система показателей дает возможность руководителю определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем — с другой.

В этой связи представляют интерес результаты и последствия логистического анализа открытого акционерного общества «Оптрон», проведенные в 2002 г.

Основные результаты логистического анализа ОАО «Оптрон» и сделанные в этой связи выводы. Открытое акционерное общество «Завод “Оптрон”» образовано в результате акционирования в 1992 г. опытного завода научно-производственного объединения «Сапфир», ранее входившего в Министерство электронной промышленности СССР. Основная продукция завода — электронные приборы, в том числе составляющие элементную базу систем управления баллистических ракет, боевых самолетов и вертолетов и т.д.

В процессе акционирования завода на его баланс были переданы корпус № 1, котельная, энергокорпус, а также ряд пристроек. Большая же часть производственного оборудования завода оказалась в корпусах, переданных на баланс института. В то же время оборудование цеха, состоящего из сверхчистых помещений, в которых разрабатывались приборы по технологии КНС (кремний на сапфире), было передано на баланс института, хотя размещалось в производственном корпусе завода.

Такая «чересполосица» обусловила ряд взаимных финансово-экономических претензий у завода к институту и института к заводу.

В 2002 году доля оборонного заказа предприятия (прямого и косвенного) была на уровне 10%.

Процесс внедрения системы сбалансированных показателей эффективности в экономику ОАО «Оптрон» исходил из учета ряда правил (принципов), наиболее важными из которых являлись:

- приоритет трудового фактора как интегрирующей основы всей логистической системы;
- «тянущий» характер микрологистической системы;

— приоритетность синергизма и связанной диверсификации в процессе моделирования основных звеньев логистических систем (ЗЛС);

— развитие стратегической гибкости и устойчивости фирмы в условиях ее логистического окружения;

— балансирование закупок, производства и реализации по фазам логистических циклов выпускаемых товаров с целью достижения равновесия между ростом и рентабельностью в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Венцом всей проделанной работы стала рейтинговая оценка эффективности работы предприятия, состоящая из четырех групп показателей:

1) показатели оценки прибыльности хозяйственной деятельности, определяющие отношения между размерами балансовой и чистой прибыли и величиной различных групп активов;

2) показатели оценки эффективности управления, определяющие взаимоотношения между прибылью и различными категориями затрат;

3) показатели оценки деловой активности, определяющие уровень отдачи различных составляющих авансированного капитала;

4) показатели финансовой устойчивости предприятия [3].

Следует отметить, что первые две группы показателей у ОАО «Оптрон» в 2002 г. имели нулевые значения, а вторые две группы выдали самые низкие оценки. Был сделан только один вывод — место рассматриваемого предприятия в ряду других предприятий оборонной промышленности среди аутсайдеров.

В качестве первоочередных мер руководству ОАО «Оптрон» было предложено осуществить:

— расчет потребностей основного производства в людских, материальных, финансовых и информационных ресурсах в процессе реализации федеральной программы перевооружения армии и флота;

— расчет потребностей основного производства в ресурсах в период экономической мобилизации;

— расчет максимальных потребностей основного производства в товарах и услугах, предоставляемых вспомогательными подразделениями: в мирное время; помноженных на коэффициент экономической мобилизации;

— расчет потребностей вспомогательных подразделений в основных фондах и оборотных средствах, необходимых для обеспечения основного производства в рамках производственно-коммерческого модуля;

— расчет потребностей вспомогательных подразделений в основных фондах и оборотных средствах, необходимых для обеспечения основного производства в условиях экономической мобилизации, и определения лимитов формирования на этой основе мобилизационных запасов материальных средств;

— инвентаризацию основных фондов вспомогательных подразделений;

— разработку предложений по перераспределению производственных и складских помещений, станков и производственного оборудования, транспортных средств, имеющихся в наличии во вспомогательных подразделениях;

— разработку предложений по оптимизации численности занятого во вспомогательных подразделениях персонала, перевода его на нетарифную форму оплаты труда;

— расчет основных звеньев микрологистической системы в рамках производственно-коммерческого модуля.

Результаты логистического анализа ОАО «Оптрон» и сделанные на этой основе выводы были положены в основу разработки новой корпоративной стратегии, реализация которой дала свои положительные результаты в 2012—2013 гг.

Результаты реализации логистической стратегии предприятия за период с 2002 по 2013 г. Как видно из годового отчета предприятия, ОАО «Оптрон» не только восстановило свой производственный потенциал, но и продолжает оставаться одним из ведущих предприятий электронной промышленности России и стран СНГ. Основные усилия предприятия направлены на разработку и освоение в производстве нового поколения электронной компонентной базы (ЭКБ), обеспечивающей надежную работу электронных систем в жестких условиях окружающей среды и преднамеренных помех. ОАО «Оптрон» специализируется на разработке и производстве широкого спектра полупроводниковых приборов:

- ультрастабильных прецизионных стабилитронов;
- СВЧ и ВЧ-диодов различных классов (переключательных, ограничительных, смесительных, регулируемых резистивных, универсальных с барьером Шоттки, коммутационных);
- оптоэлектронных приборов для оптического приема, обработки, передачи и отображения информации различных классов (оптроны, знаковосинтезирующие индикаторы, модули экрана, линейные формирователи изображения);
- светодиодных приборов и осветительных устройств на их основе;
- энергосберегающих оборудования и технологий [4].

Во многом это стало возможным благодаря тому, что завод увеличил производство в рамках Гособоронзаказа с 10 до 82,5% общего объема выпуска.

Производственная деятельность ОАО «Оптрон» в 2012—2013 гг. представлена в табл. 1.

Таблица 1

Производственная деятельность и поставки продукции ОАО «Оптрон» за 2012—2013 г. [8]

| Показатель | Факт, тыс. руб. | |
|---|-----------------|---------|
| | 2013 г. | 2012 г. |
| Производство товарной продукции (без НДС) всего, в том числе: | 501 621 | 393 171 |
| Основной продукции, в том числе: | 431 051 | 342 761 |
| произведено ИЭТ | 429 761 | 335 627 |
| энергосберегающего оборудования, работ | 990 | 6 763 |
| прочее | 300 | 371 |
| Научно-исследовательской продукции, работ/услуг | 70 570 | 50 410 |
| Произведено продукции с военной приемкой 5+7), (в рамках Госзаказа) | 427 560 | 331 905 |

Сравнительный анализ производственной деятельности предприятия за период с 2002 по 2013 г. показал, что если в 2002 г. было произведено товарной продукции на сумму чуть больше 30 120 тыс. руб., то в 2013 г. — 501 621 тыс. руб. Темп роста к 2012 г. составил 128%, а к 2002 г. — почти 1700%. Одновременно персонал предприятия был сокращен более чем вдвое.

В 2013 году продолжалось техническое перевооружение и дооснащение сборочных, заготовительных и вспомогательных цехов технологическим и обще-

заводским оборудованием, оснасткой, приборами, компьютерами. Введено в эксплуатацию оборудования на сумму 29 135 тыс. руб., в том числе: спецтехнологического оборудования — на сумму 21 131 тыс. руб., инженерного оборудования — на сумму 964 тыс. руб., компьютерной и оргтехники на сумму 470 тыс. руб., прочего оборудования — на сумму 273 тыс. руб.

С целью оптимизации использования имеющихся производственных площадей был проведен большой объем работ по их реконструкции и модернизации оборудования, на что было истрачено 6 297 тыс. руб.

В 2013 году финансово-экономические показатели завода имели следующий вид (табл. 2).

Таблица 2

Финансово экономические показатели [8]

| Показатель | Год | |
|--|---------|---------|
| | 2013 г. | 2012 г. |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 50 357 | 32 599 |
| Операционная прибыль, тыс. руб. | 65 142 | 57 897 |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 482 732 | 382 979 |
| ROS-рентабельность по операц. прибыли, % | 13,5 | 15,1 |
| ROS-рентабельность по чистой прибыли, % | 10,4 | 8,5 |
| PL-производительность труда, тыс. руб. | 1 320 | 1 048 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,05 | 0,91 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | 0,59 | 0,24 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,54 | 0,21 |

Выработка на одного сотрудника в 2013 г. составила 1322 тыс. руб. при планируемой средней численности в 381 человек, в то время как в 2002 г. — чуть больше 28 тыс. руб., т.е. выросла в 48 раз.

Это все стало возможным потому, что руководство предприятия, исходя из выводов логистического анализа завода, проведенного в 2002 г., выработало новую корпоративную стратегию, реализуя которую ОАО «Оптрон» превратилось в рентабельное предприятие.

Выводы. Стратегический логистический анализ организации лежит в основе формирования ее стратегии. Важным инструментом создания социально интегрированной корпоративной стратегии выступает сбалансированная система показателей эффективности.

Учет основных принципов внедрения ССП в экономику конкретной организации был использован в процессе анализа внутренней и внешней среды одного из ведущих предприятий электронной промышленности страны — ОАО «Оптрон».

Сделанные на основе анализа экономики и управления предприятием выводы были учтены руководством завода. В итоге в течение 11 лет предприятие вернулось в ряды высокоэффективных форм российского ОПК.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер с англ. — СПб.: Питер, 1999.
 [2] Porter M.E. Competitive Strategy. — New York: Free Press, 1980.

- [3] *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2008.
- [4] *Томпсон М.А., Стрикленд III, А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер с англ. — М.: Вильямс, 2012.
- [5] *Баканов М.И., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 1995.
- [6] *Никитин Н.А.* Оборонно-промышленный комплекс России: Проблемы оптимизации. — М.: Светлотон ЛТД, 2006.
- [7] Годовой отчет Общего собрания акционеров ОАО «Оптрон» за 2013 г.

LITERATURA

- [1] *Ansoff I.* Novaya korporativnaya strategiya. Per s angl. — SPb.: Piter, 1999.
- [2] *Porter M.E.* Competitive Strategy. — New York: Free Press, 1980.
- [3] *Kaplan R.S., Norton D.P.* Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu / Per. s angl. — М.: Olimp-Biznes, 2008.
- [4] *Tompson M.A., Striklend III, A.Dzh.* Strategicheskij menedzhment: kontseptsii i situatsiya dlya analiza / Per s angl. — М.: Vilyams, 2012.
- [5] *Баканов М.И., Шеремет А.Д.* Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 1995.
- [6] *Nikitin N.A.* Oboronno-promyishlennyiy kompleks Rossii: Problemyi optimizatsii. — М.: Svetloton LTD, 2006.
- [7] Godovoy otchet sobraniya aktsionerov ОАО «Optron» za 2013 g.

ANALYSIS OF BALANCED PERFORMANCE FROM THE PERSPECTIVE OF SOCIAL AND INTEGRATED LOGISTICS

S.E. Kirukhina

Peoples' Friendship University of Russia
Miklukho-Maklaya str., 6, Moscow, Russia, 117198

In this article from the perspective of social and integrated logistics analyzes the main technical and economic parameters of one of the first companies in the electronics industry of our country — JSC “Optron”. It is shown that in 2002 the company management was carried out its logistics analysis and proposals, following which, the factory will become a highly profitable enterprise. Among the most significant proposals were: optimization of the circuit within the enterprise resource production and commercial unit, the introduction of non-tariff forms of remuneration, etc. This, in particular, by the annual report Shareholders' Meeting JSC “Optron” for 2013.

Key words: corporate strategy, logistics, logistics system, management.