УДК 65.012.26

Р. Н. Исмаилова, Е. В. Раков, Н. Г. Николаева

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ В ООО «СЕРВИСМОНТАЖИНТЕГРАЦИЯ»

Ключевые слова: стратегическая карта, финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних бизнес-процессов, составляющая обучения и развития.

Разработана стратегическая карта для ООО «СервисМонтажИнтеграция». Определены четыре составляющих стратегической карты, в каждой из которых сформулированы стратегические цели.

Keywords: strategic map, the financial component, the client component, component internal business processes, learning and development component.

A strategic map for «ServisMontazhIntegratsiya." Identified four components of the strategy map, each of which set forth the strategic objectives.

Стратегическая карта – визуальное представление причинно-следственных связей между элементами стратегии компании [1]. Основные составляющие стратегической карты: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая внутренних бизнес-процессов и составляющая обучения и развития.

ООО «СервисМонтажИнтеграция» - предприятие по производству электрощитового оборудования. Для роста и развития организации необходимо в первую очередь знать, к чему стремиться. Руководство организации должно грамотно спланировать свою деятельность и сформировать стратегические цели. Эту задачу эффективнее реализовать можно с помощью метода – стратегическая карта.

Финансовая составляющая. Главной целью организации Руководство ставит получить максимальную прибыль от своей деятельности. Это возможно добиться с помощью роста доходов и снижения себестоимости продукции. Помимо них организация преследует цель – стать лидером на рынке производителей. Ведь, достигнув данную цель, можно получить массу дивидендов, таких, как получение крупных заказов, большое количество поставщиков, желающих сотрудничать с организацией и т.д. Всё это приведет к росту доходов и снижению себестоимости продукции. Остается разобраться, как достигнуть поставленные цели (рис. 1).

Рис 1 – Структура финансовой составляющей стратегической карты

Первая по значимости цель – увеличение доходов, необходимо получать как можно больше заказов, привлекая больше клиентов, т.е. активно вести работу по поиску клиентов на рынке. Привлекать клиентов нужно не за счет самой низкой цены на рынке, а благодаря высокому качеству выпускаемой продукции. Этому поспособствует уже работающая на предприятии интегрированная система менеджмента. Помимо поиска клиента, заказчики сами обращаются в организацию, оставляя заявки на сотрудничество. Однако, по статистике 80% поступивших заявок отправляются в «корзину». Следует повысить эффективность продаж.

Прибыль сложно получить, не контролируя расходы. Вторая цель – минимизация расходов. Осуществить поставленную цель путем внедрения системы энергетического менеджмента в интегрированную систему.

Реализовать поставленные цели помогут три следующие составляющие.

Клиентская составляющая. Методом анкетирования потребителей организация определила уровень удовлетворенности клиентов. Оценка удовлетворенности клиентов за 2013 год составила 97,2%. Показатель достаточно на высоком уровне. Такие критерии как качество продукции, гарантийное и постгарантийное обслуживание оценены клиентом выше остальных (98,5%). Это характеризует организацию как надежного производителя. Не стоит останавливаться на достигнутом, а нужно продолжать двигаться в верном направлении, поэтому эти критерии отразим в клиентской составляющей. Наименьшую оценку получили такие критерии, как ценовая политика и сроки производства и поставки (93%). Если с ценовой политикой все понятно (любой заказчик хочет купить дешевле), то в процессах «Производство электрощитового оборудования» и «Закупки» необходимо предпринять меры по сокращению сроков производства и поставки продукции. Структура клиентской составляющей представлена на рис. 2.

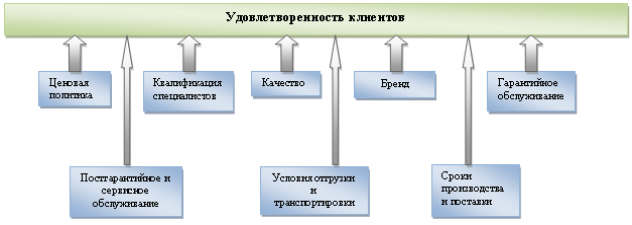

Рис. 2 – Структура клиентской составляющей стратегической карты

Составляющая внутренних бизнес-процессов. Составляющая внутренних бизнес-процессов (рис. 3) отвечает за реализацию выбранной стратегии.

Рис. 3 – Структура составляющей внутренних бизнес-процессов стратегической карты

Процессы внутренней составляющей реализуют поставленные цели клиентской и финансовой составляющих. Например, за качество отвечает процесс «Контроль качества продукции» и ставит задачу, не получить ни одного рекламационного акта за текущий год. Второй пример, на реализацию цели по минимизации расходов направлен процесс «Управлением ИСМ», в котором поставлена цель, внедрить на предприятии к существующей интегрированной системе менеджмента (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007) систему энергетического менеджмента ISO 50001:2011.

Составляющая обучения и развития. Составляющая обучения и развития (рис. 4) отражает те нематериальные активы, которые являются наиболее важными для стратегии.

Цели этой составляющей устанавливают виды деятельности (человеческий капитал), системы (информационный капитал) и моральный климат (организационный капитал), необходимые для поддержки процессов создания стоимости [1].

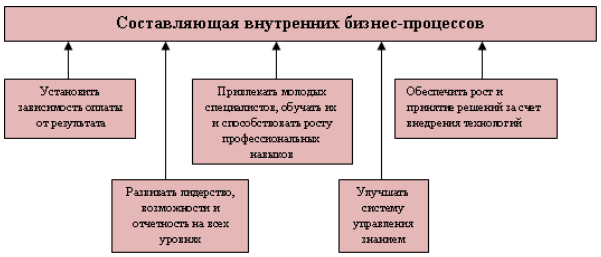

Рис. 4 – Структура составляющей обучения и развития стратегической карты

Привлекая специалистов на работу, организация делает акцент на выпускников ВУЗов, в основном не имеющих опыта работы. Тем самым организация стремится создать коллектив на долгосрочную перспективу, предоставляя сотрудникам карьерный рост и реализации финансовых потребностей.

В результате, совместив структуры четырех составляющих, получаем стратегическую карту.

С помощью стратегической карты можно проследить, как нематериальные активы (например, наличие квалифицированных, высокомотивированных работников и клиентских информационных баз данных) преобразуются в материальные результаты (например, в привлечение новых клиентов, за которым последует рост доходов от реализации новых товаров и услуг, что в итоге приведет к повышению уровня прибыли).

Литература

1. Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты/ пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.

© **Р. Н. Исмаилова -** канд. хим. наук, доцент каф. аналитической химии, сертификации и менеджмента качества КНИТУ, isma_70@mail.ru; **Е. В. Раков –** магистрант той же кафедры; **Н. Г. Николаева -** канд. хим. наук, доцент каф. аналитической химии, сертификации и менеджмента качества КНИТУ.