

УДК 339.37:332.02

UDC 339.37:332.02

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ТОРГОВО-РОЗНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

IMPROVEMENT OF STRATEGIC PLANNING IN COMMERCE RETAILERS

Гайдук Владимир Иванович
д.э.н., профессор

Gayduk Vladimir Ivanovich
Dr.Sci.Econ., professor

Такахо Эльдар Еристович
аспирант
Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия

Takakho Eldar Eristemovich
postgraduate student
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

В статье обоснован механизм управления реализацией стратегического плана развития организаций розничной торговли. Разработанный в исследовании методический подход к рациональному распределению усилий менеджеров, позволяет уменьшить степень противоречия между ними и тем самым более результативно использовать их личные интеллектуальные ресурсы

In the article, we have proved the control mechanism to implement the strategic plan for the development of retail trade. Designed to study the methodological approach to the rational allocation of effort managers, it can reduce the degree of conflict between them, and thus more effectively use their personal intellectual resources

Ключевые слова: ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ, МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД, МЕНЕДЖЕРЫ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, ДЕКОМПОЗИЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Keywords: RETAIL ORGANIZATIONS, STRATEGIC PLAN, MANAGEMENT MECHANISM, METHODOLOGICAL APPROACH, MANAGERS, STRATEGIC ANALYSIS, BUSINESS PROCESS DECOMPOSITION

Одним из проблемных вопросов широкого применения стратегического планирования на предприятиях розничной торговли является решение задачи оптимальной организации этого процесса.

Объективно возникает научно-практическая задача – как должна выглядеть типовая модель организации стратегического планирования торгового предприятия, чтобы любой его собственник мог достаточно просто понять последовательность действий в этом процессе и эффективно принимать соответствующие управленческие решения. Для этого должна быть разработана типовая модель указанного процесса, которая бы служила соответствующей методикой [2, 3]. На рисунке 1 изображена концептуальная схема стратегического планирования, отражающая основные этапы деятельности указанного процесса.

Разработка стратегического плана развития торговых предприятий является очень сложным процессом, особенно для субъектов малого пред-

принимательства. Ограниченные ресурсы не позволяют малым торговым предприятиям использовать широкий спектр стратегий конкурентной борьбы. Следовательно, субъекты малого бизнеса должны ориентироваться на использование бизнес-процессов развития, обеспечивающих совершенствование деятельности предприятия [1, 3, 6].

Существует множество методик и техник моделирования бизнес-процессов, однако функциональное (структурное) моделирование занимает среди них особое место.

При функциональном моделировании изучаемая система, например, задается в виде структурной схемы, в которую могут быть включены и отдельные ее реальные элементы (анализ внутренней и внешней среды, выбор стратегических альтернатив и т.д.). В функциональной схеме задаются параметры главных звеньев и указываются пределы изменения варьируемых параметров. Моделирование каждого из рассматриваемых звеньев системы осуществляется индивидуально, а затем из данных звеньев составляется интегральная модель, точно воспроизводящая схему оригинала.

Метод структурного моделирования имеет по сравнению с другими методами важное преимущество, состоящее в том, что он позволяет включить в состав моделируемой системы элементы реальных объектов регулирования и легко подбирать параметры каждого звена модели, добиваясь желаемого закона регулирования. Кроме этого, данный метод дает ясное представление о взаимосвязи параметров исследуемой системы и ее модельного представления, что создает определенные удобства, как при подборе параметров самих звеньев, так и корректирующих связей. Так как параметры каждой составной части модели тесно связаны с параметрами соответствующих звеньев исследуемой системы, то полученные результаты могут быть пересчитаны затем в параметры звеньев

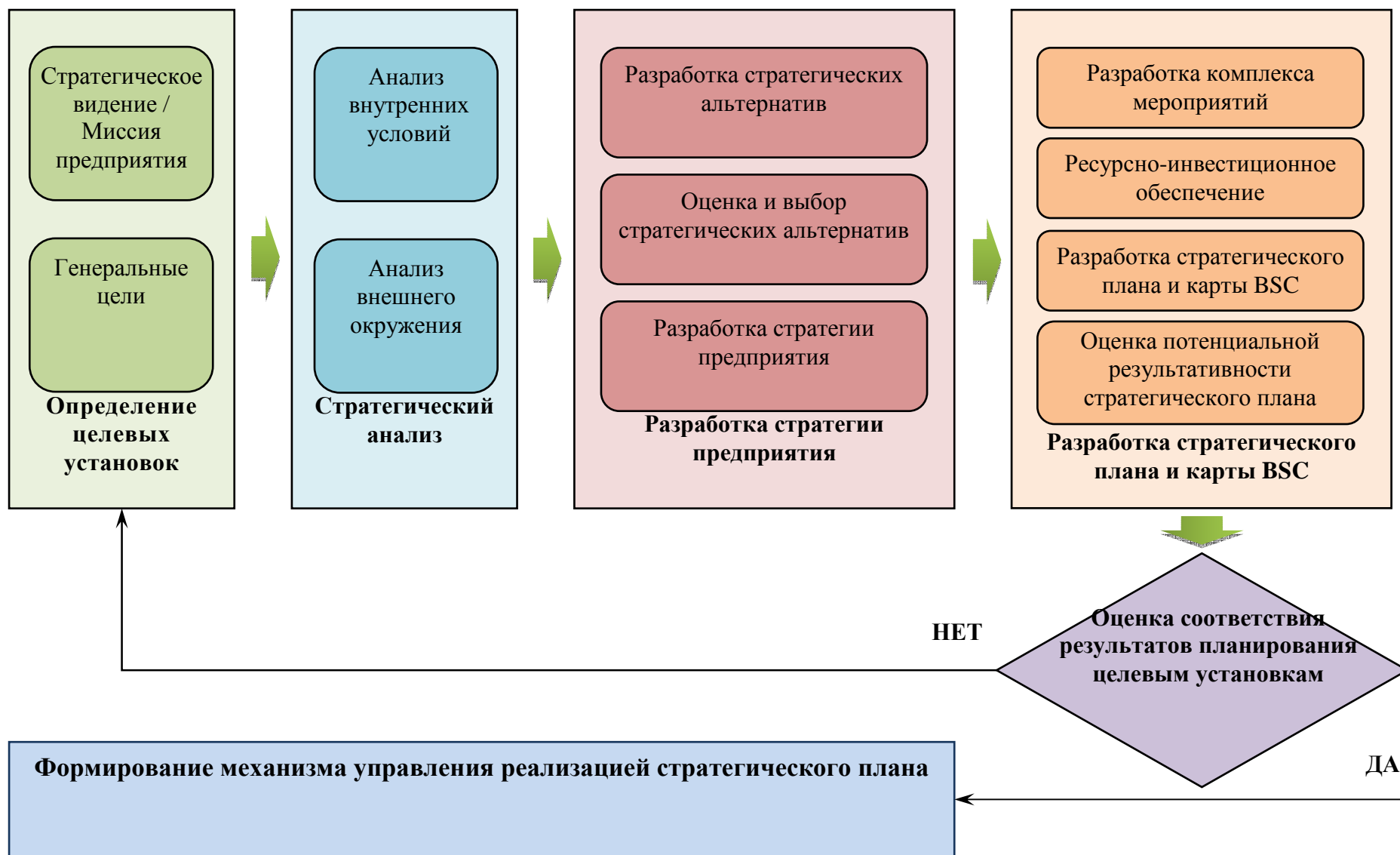


Рисунок 1 – Механизм управления реализацией стратегического плана

реальной системы, при которых достигается оптимальный закон управления [4].

Целью создания структурной модели процесса является точная спецификация всех функций, осуществляемых в рамках процесса более высокого уровня, а также взаимосвязей между ними. Данная модель способна дать полное представление, как о функционировании обследуемого объекта (процесса), так и обо всех присутствующих в нем потоках информации и материалах. Структурная модель позволяет однозначно определить распределение ресурсов между операциями моделируемого процесса, что дает возможность оценить эффективность их использования.

В качестве методологии структурного моделирования рассмотрим методологию IDEF0, которая включает в себя метод IDEF0, а также процедуры его поддерживающие.

Данная методология является достаточно простым инструментом, который позволяет создателям информационных систем изучить сферу деятельности заказчика и решать задачи по оптимизации этой деятельности. На рисунке 2 приведена диаграмма верхнего (контекстного) уровня бизнес-процесса стратегического планирования на предприятиях розничной торговли в нотации IDEF0. На вход могут поступать:

- маркетинговые исследования;
- результаты SWOT-анализа;
- результаты бенчмаркинга;
- результаты PIMS-анализа;
- финансовая отчетность предприятия.

На выходе из процесса определены:

- система целевых установок;
- миссия предприятия;
- стратегический план;

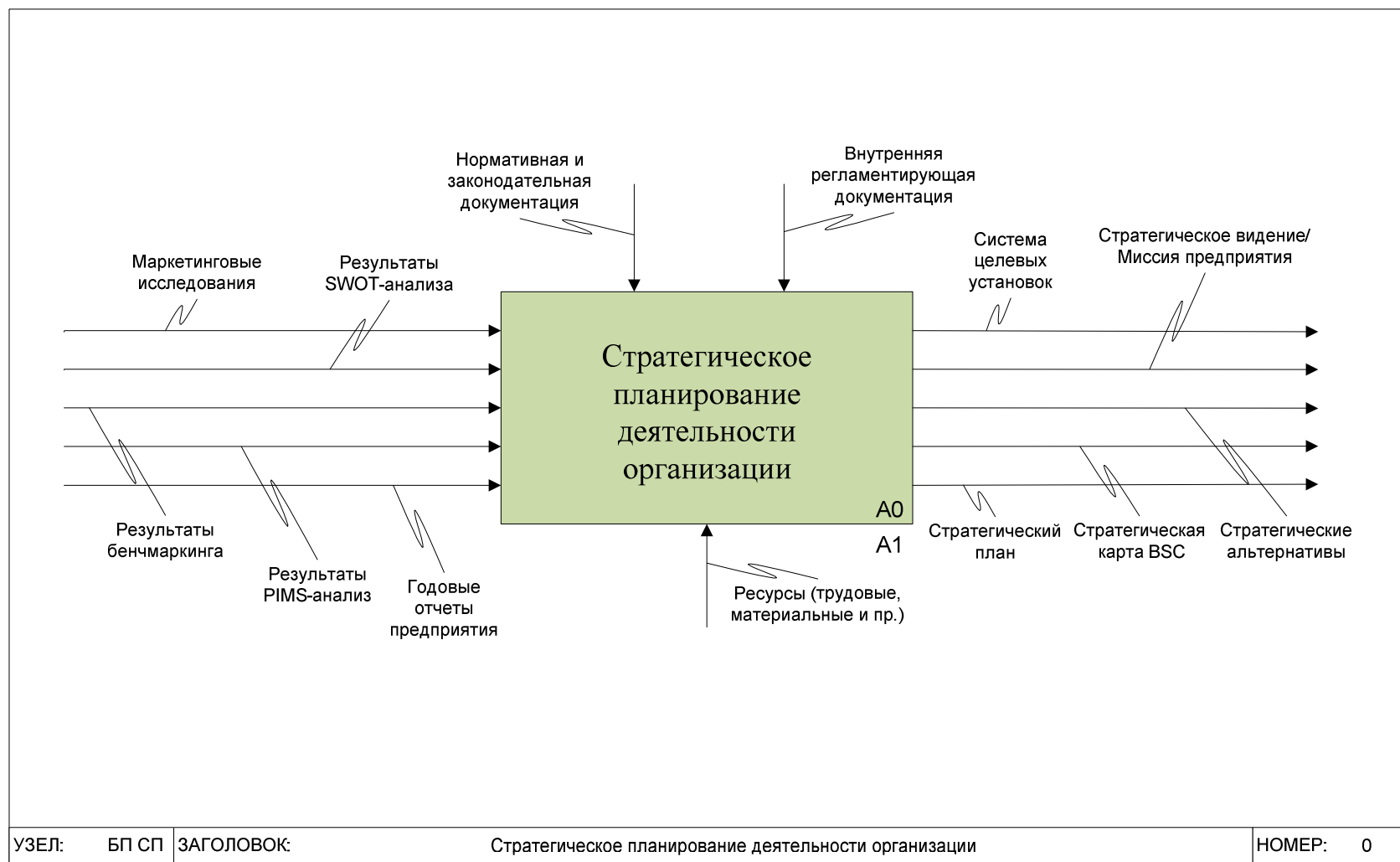


Рисунок 2 – Контекстная диаграмма IDEF0 бизнес-процесса «Стратегическое планирование деятельности организаций розничной торговли»

- стратегическая карта BSC;
- стратегические альтернативы.

Детальное представление (декомпозиция до второго уровня) бизнес-процесса «Стратегическое планирование коммерческой деятельности предприятий розничной торговли» представлено на рисунке 3 и в таблице 1.

Атрибуты подпроцесса «Определение целевых установок (БП ПР 01)».

Входы подпроцесса:

- стратегические альтернативы;
- стратегия предприятия;
- система показателей и индикаторов выполнения стратегии.

Таблица 1 – Декомпозиция бизнес-процесса стратегического планирования на предприятиях розничной торговли

Наименование бизнес-процесса	Код
Бизнес-процесс стратегического планирования	БП ПР
Определение целевых установок	БП ПР 01
Стратегический анализ	БП ПР 02
Разработка стратегии предприятия	БП ПР.03
Разработка стратегического плана и карты BSC	БП ПР.04

Выходы подпроцесса:

- стратегическое видение;
- система целевых установок.

Атрибуты подпроцесса «Стратегический анализ (БП ПР 02)».

Входы подпроцесса:

- маркетинговые исследования;
- результаты SWOT-анализа;
- результаты бенчмаркинга;
- результаты PIMS-анализа;

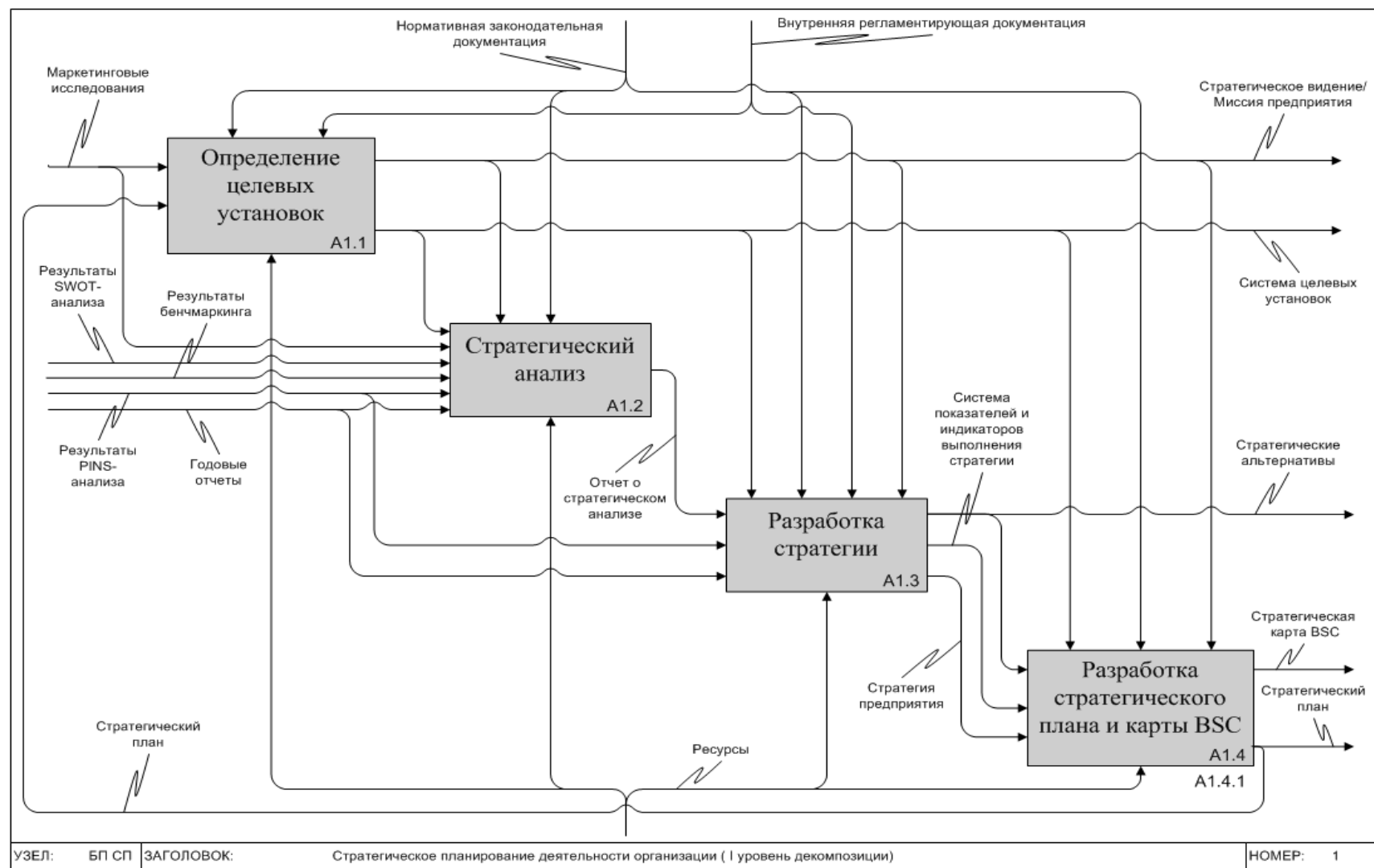


Рисунок 3 – IDEF0 диаграмма первого уровня декомпозиции бизнес-процесса «Стратегическое планирование коммерческой деятельности организаций розничной торговли»

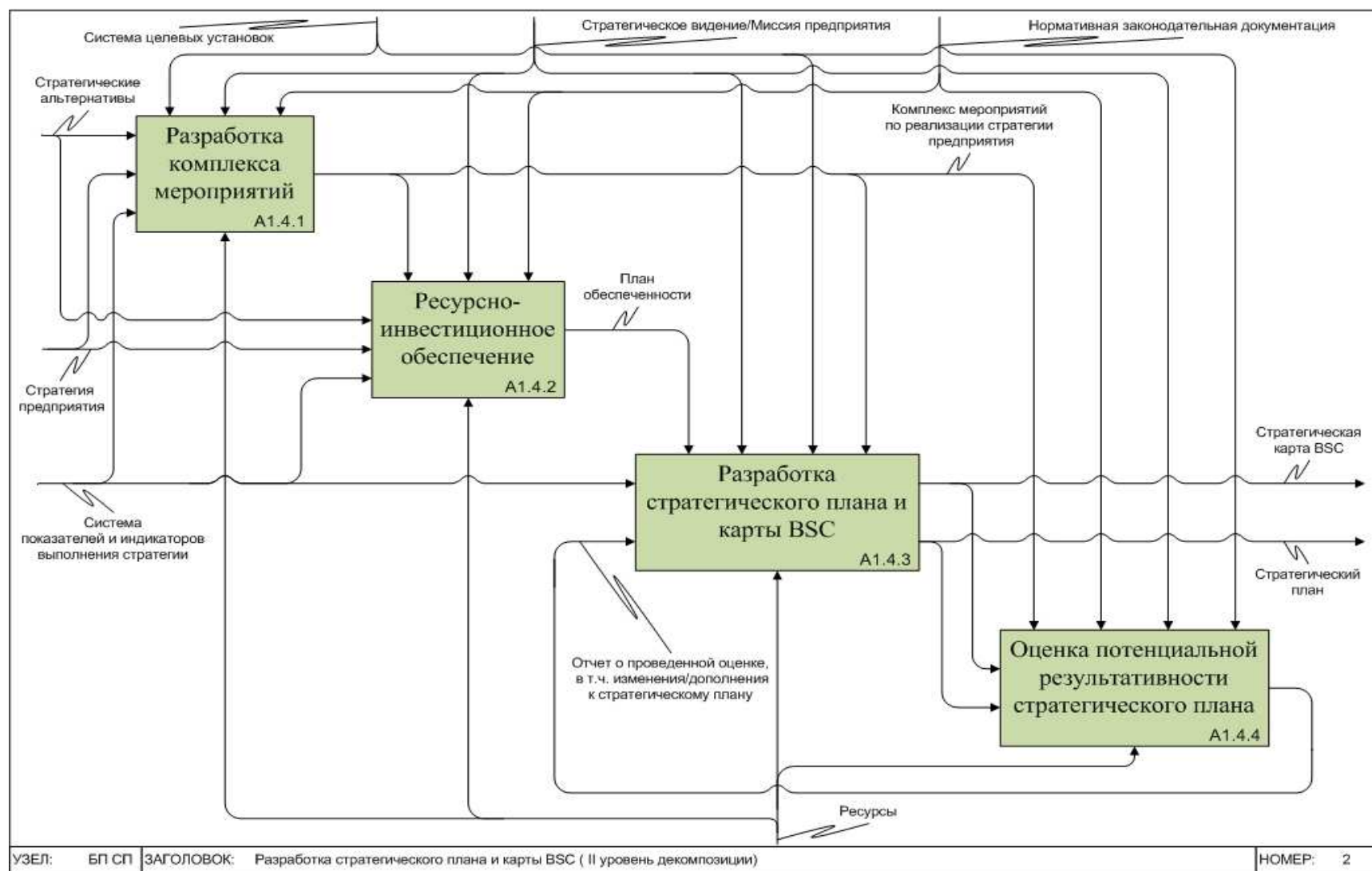


Рисунок 4 – IDEF0 диаграмма второго уровня декомпозиции бизнес-процесса «Разработка стратегического плана»

- финансовая отчетность предприятия.

Выходы подпроцесса:

- отчет о стратегическом анализе.

Атрибуты подпроцесса «Разработка стратегии предприятия (БП ПР 03)»:

Входы подпроцесса:

- отчет о стратегическом анализе
- результаты PIMS-анализа;
- финансовая отчетность предприятия.

Выходы подпроцесса:

- стратегия предприятия;
- система показателей и индикаторов выполнения стратегии;
- стратегические альтернативы.

– Атрибуты подпроцесса «Разработка стратегического плана и карты BSC (БП ПР 04)»:

Входы подпроцесса:

- стратегия предприятия;
- система показателей и индикаторов выполнения стратегии.

Выходы подпроцесса:

- стратегическая карта BSC;
- стратегический план.

Деятельность можно назвать управляемой, если можно спроектировать и оценить ее результат с помощью численных значений. Для решения этих задач служат ключевые показатели эффективности.

На рисунке 4 представлена IDEF0 диаграмма второго уровня декомпозиции бизнес-процесса «Разработка стратегического плана». Из рисунка следует, что на одном из выходов процесса «Стратегическое планирование

деятельности организаций розничной торговли» содержится стратегическая карта BSC.

В основе BSC лежат ключевые показатели эффективности, или KPI (*Key Performance Indicator*). Главное отличие BSC от произвольного набора показателей заключается в том, что все KPI, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели а, во-вторых, сгруппированы по определенным признакам [1].

Сбалансированная система эффективности охватывает все основные направления деятельности предприятия. В классической карте BSC их четыре: финансы, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы и управление персоналом. На рисунке 5 приведен пример одной из возможных стратегических карт BSC, адаптированной для торговых предприятий, которая может быть использована менеджерами компании для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации.

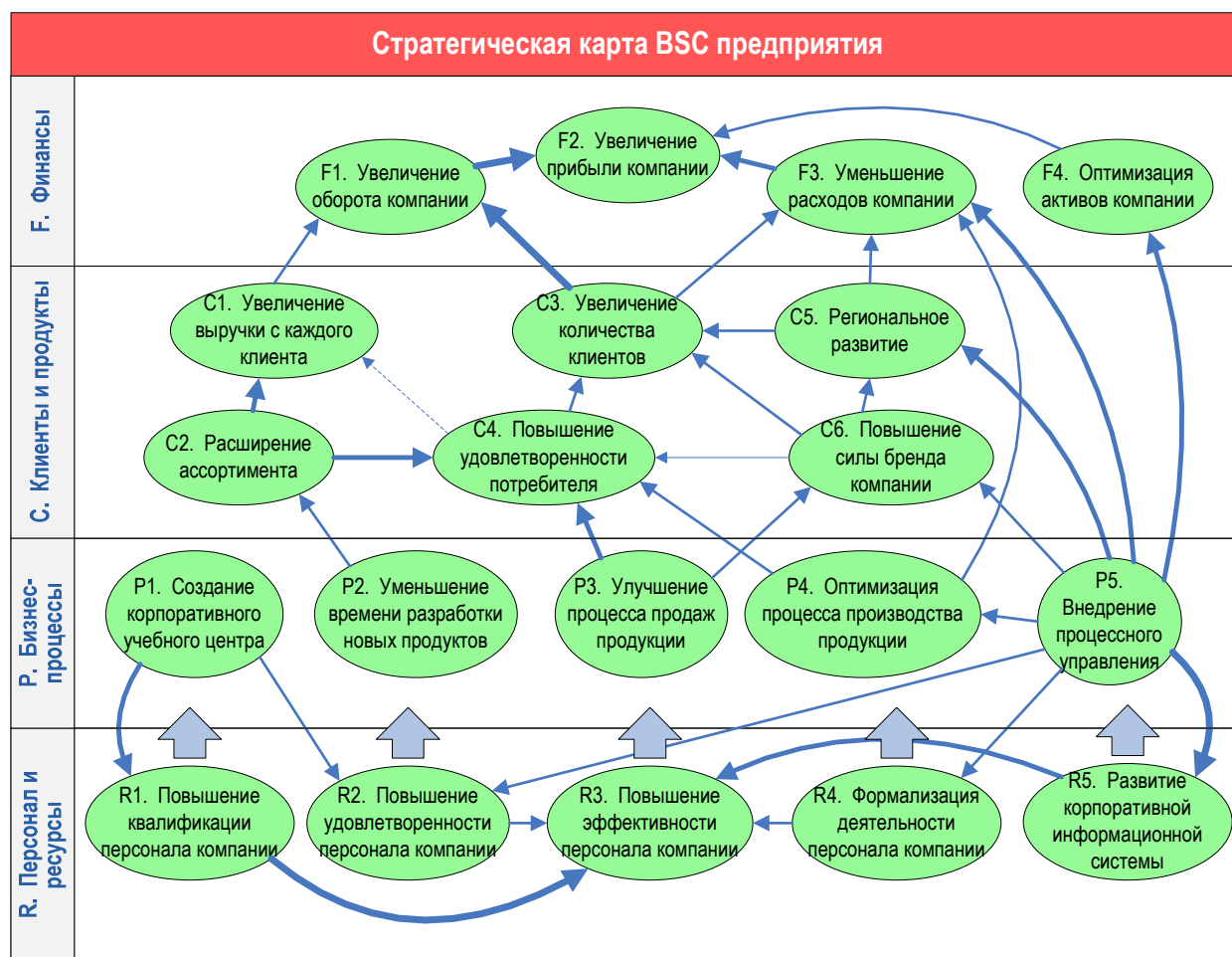


Рисунок 5 – Стратегическая карта предприятий розничной торговли

В каждом из рассматриваемых бизнес-процессов должно быть назначено должностное лицо, ответственное за каждый подпроцесс и весь процесс стратегического планирования в целом.

Рассмотрим пример, когда организацией управляет группа менеджеров, каждый из которых преследует свои собственные цели в отношении развития бизнеса, по-разному реализует свои предпринимательские возможности.

Предметом упорядочивания взаимодействия менеджеров являются основные подпроцессы стратегического планирования и доля усилий каждого из управленцев в достижение целей предприятия.

В зависимости от масштаба фирмы каждый подпроцесс стратегического планирования торгового предприятия характеризуется относитель-

ной важностью (с точки зрения высшего уровня руководства) и емкостью (объемом затрачиваемых менеджерских ресурсов). Данные показатели невозможно измерить в абсолютных единицах, так как они определяются не только количественными, но и качественными факторами (творческие способности, квалификация). Несмотря на это, затраченные управленческие ресурсы можно измерить в относительных единицах, например по отношению к самому затратному направлению в бизнесе [5].

С учетом сказанного предлагается каждому менеджеру оценить профессиональную готовность всех менеджеров (в том числе и свою) к занятию тем или иным бизнес-процессом (рис. 6). Полученная информация рассматривается как экспертная и обрабатывается соответствующими методами с целью получения обобщенной оценки.

Полученные оценки позволяют определить согласованность желания менеджера к руководству тем или иным бизнес-процессом и его профессиональной готовности к работе такого типа. Кроме этого, поскольку профессионализм и предпочтения являются ключевыми факторами при распределении усилий, в ходе опроса и последующего анализа результатов выявляется степень недостаточных профессиональных компетенций менеджеров.

Формализация указанных выше факторов и их численное представление позволяют решить задачу распределения усилий менеджеров по бизнес-процессам торгового предприятия методами линейного программирования.

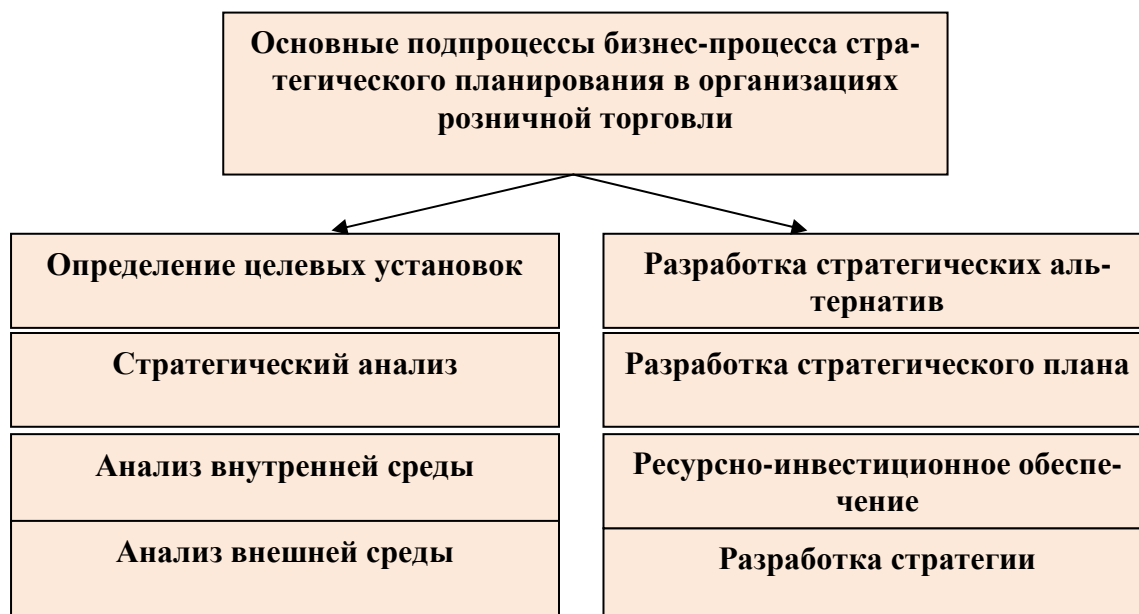


Рисунок 6 – Основные подпроцессы бизнес-процесса стратегического планирования в организациях розничной торговли

Требуется найти такие доли участия x_{ij} i -го менеджера в j -м бизнес-процессе стратегического планирования, которые доставляют максимум целевой функции f – характеризующей совокупную полезность менеджеров для целей бизнеса

$$f = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m t_{ij} \cdot x_{ij} \rightarrow \max, \quad (1)$$

где t_{ij} - коэффициент, определяемый выражением:

$t_{ij} = \lambda_{ij}^{\alpha} \cdot \mu_{ij}^{\beta}$, коэффициент λ_{ij} профессиональной готовности i -го менеджера заниматься j -м бизнес-процессом; коэффициент μ_{ij} предпочтительности работы i -го менеджера над j -м бизнес-процессом. α, β -коэффициенты, на основе которых учитывается возможность компенсации недостаточной подготовки менеджера работать над j -м бизнес-процессом; m – количество бизнес-процессов, n – количество менеджеров.

При этом доли участия x_{ij} в различных видах подпроцессов стратегического планирования удовлетворяют линейным уравнениям-ограничениям.

$$\sum_{j=1}^m x_{ij} = S_i, i = 1, \dots, n, \quad (2)$$

где S_i – менеджерский ресурс i -го менеджера.

$$\sum_{i=1}^n x_{ij} = K_j, j = 1, \dots, m, \quad (3)$$

где K_j – емкость j -го бизнес-процесса.

$$x_{ij} > 0, i = 1, \dots, n, j = 1, \dots, m. \quad (4)$$

Результатом решения этой задачи (решение всегда существует и единственное) является распределение зон ответственности между всеми менеджерами по каждому из бизнес-процессов стратегического планирования предприятий розничной торговли.

Рассмотренная выше методика была апробирована и внедрена в коммерческую деятельность торгово-розничного предприятия ООО «Империя вкуса». Менеджерами компании являются ее высшие руководители, обозначим их буквами «Д» (генеральный директор), «З» (заместитель генерального директора), «Ф» (финансовый директор), по первым буквам занимаемой должности. Проблемная ситуация во взаимоотношениях менеджеров формировалась длительное время, неудовлетворенность собственников ситуацией в фирме обусловила актуальность перераспределения их усилий.

В ходе интервьюирования были определены основные бизнес-процессы стратегического планирования, между которыми необходимо распределить усилия руководителей. Основные процессы предприятия ОАО «Империя вкуса» представлены на рис. 7.

Требуемая величина менеджерских ресурсов, необходимых для успешной реализации того или иного подпроцесса характеризуется показателями важности и емкости проекта. Для оценки емкости и важности всех бизнес процессов выделяются самые важные и емкие из них (стратегический план и стратегический анализ соответственно). Емкости и важности остальных процессов рассчитываются относительно них.



Рисунок 7 – Основные бизнес-процессы стратегического планирования организаций розничной торговли

На рисунке 8 приведены результаты экспертных оценок для рассматриваемых бизнес-процессов.

Профессиональная готовность каждого собственника к занятию тем или иным бизнес-процессом определена методом взаимной оценки [5]. Каждому менеджеру предлагалось оценить готовность работы каждого из своих коллег по каждому проекту, по шкале от 0 до 10 («0» – совершенно не готов заниматься данным направлением, «10» – полностью готов зани-

маться данным направлением). В результате обработки результатов взаимной оценки получена совокупная оценка профессиональной готовности высшего менеджерского состава заниматься теми или иными видами управленческой деятельности.

Аналогичным образом, получены оценки (от 0 до 10) предпочтений собственников заниматься тем или иным видом проекта.

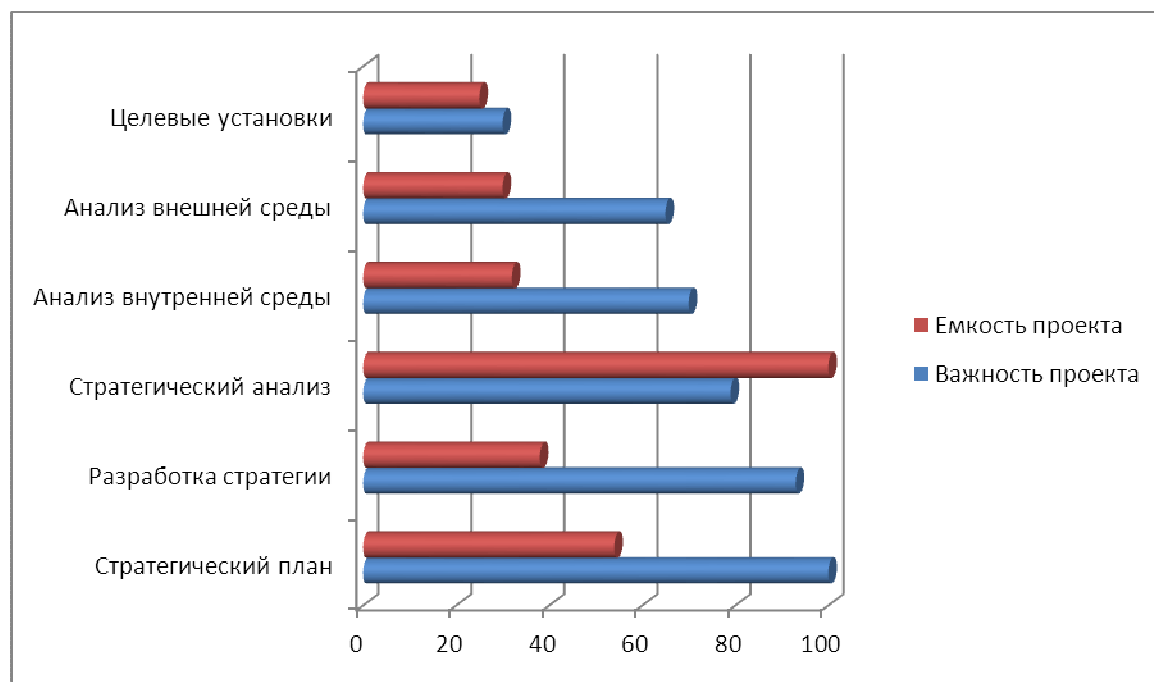


Рисунок 8 – Относительные показатели важности и емкости бизнес-процессов

На рис. 9 нанесены оценки профессиональной готовности и относительной предпочтительности собственника «Д» компании ООО «Империя вкуса».

На основе результатов анализа можно сделать вывод, что генеральный директор «Д» компании ООО «Империя вкуса» имеет высокую профессиональную готовность, при этом наибольшая готовность отмечается по проектам «Стратегический анализ», «Разработка стратегии», «Анализ внутренней среды». Они же являются для него наиболее предпочтительными. Наименее предпочтительными являются проекты «Анализ внешней среды», «Стратегический план» и «Целевые установки», хотя профессио-

нальная готовность по ним также достаточно высокая. Согласованность предпочтений и готовности генерального директора оценивается как средняя. Аналогичным образом определяются результаты для остальных менеджеров.

Полученные результаты оценки емкости и важности бизнес-процессов, а также готовности и предпочтений менеджеров являются основными для решения задачи распределения бизнес-процессов стратегического планирования между ними.

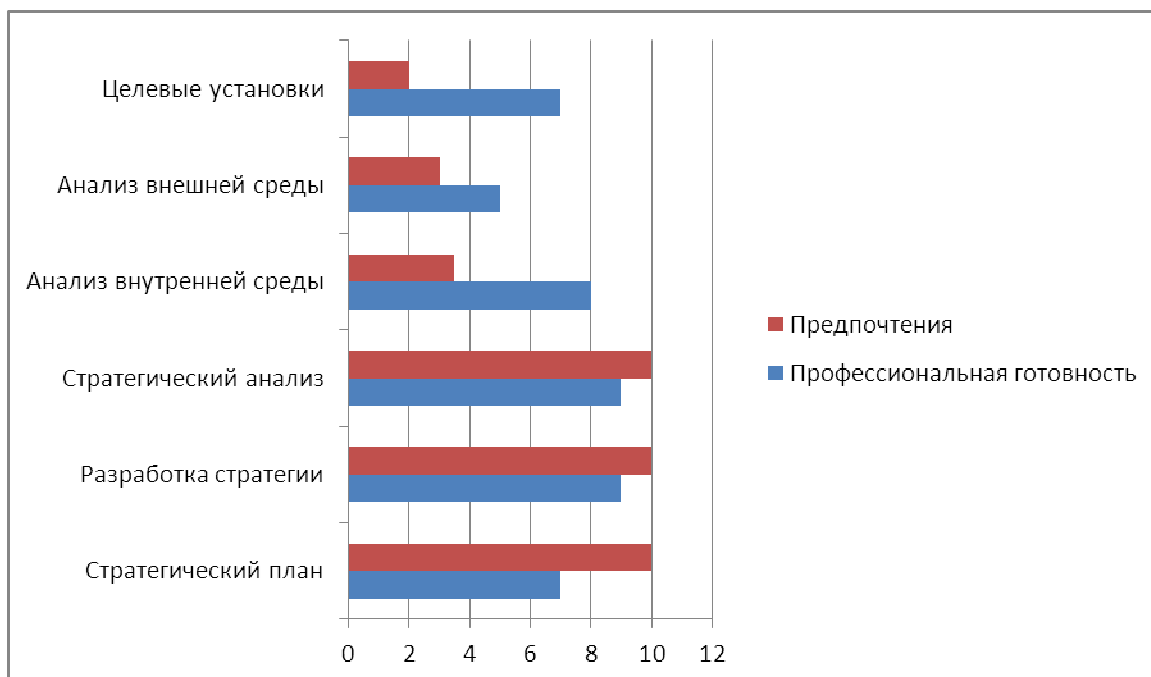


Рисунок 9 – Профессиональная готовность и предпочтения менеджера «Д» заниматься разными бизнес-процессами

На рисунке 10 указано рекомендуемое распределение усилий менеджеров компании по каждому бизнес-процессу стратегического планирования с учетом относительной емкости.

Полученное распределение усилий в работе над бизнес-процессами позволяет оценить вклад каждого из них в весь процесс стратегического планирования предприятия ОАО «Империя вкуса», определяемый усилиями, затрачиваемыми менеджерами с учетом его готовности к ведению предпринимательской деятельности (рис. 11).

Таким образом, разработанный в исследовании, методический подход к рациональному распределению усилий менеджеров, позволяет уменьшить степень противоречия между ними и тем самым более результативно использовать их личные интеллектуальные ресурсы.

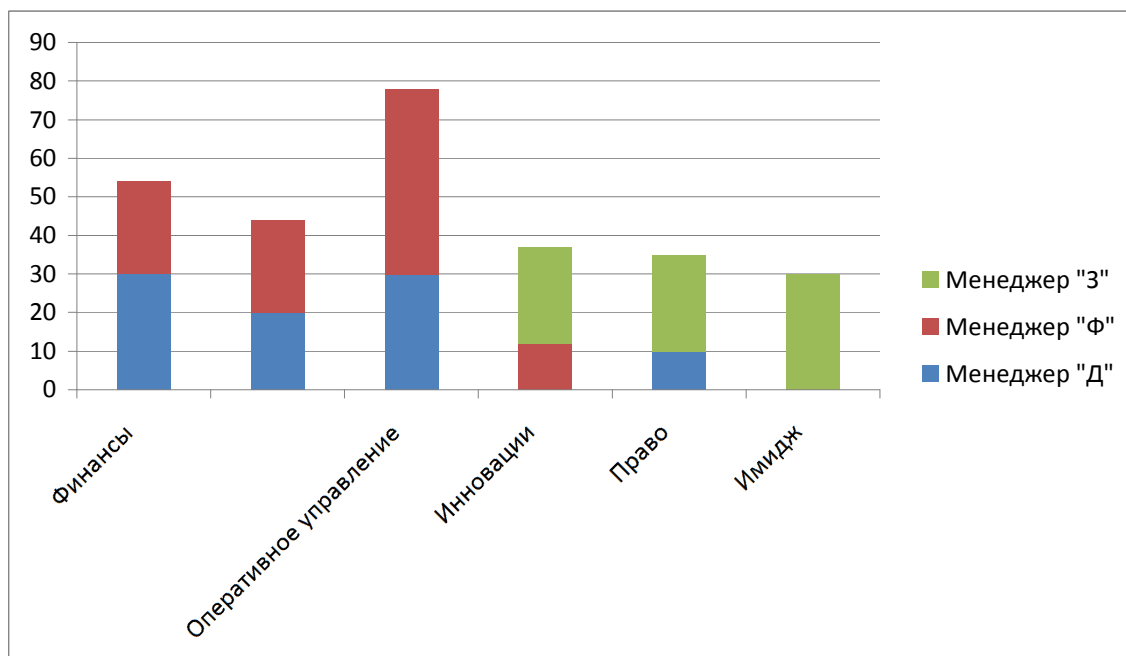


Рисунок 10 – Распределение усилий менеджеров по направлениям деятельности

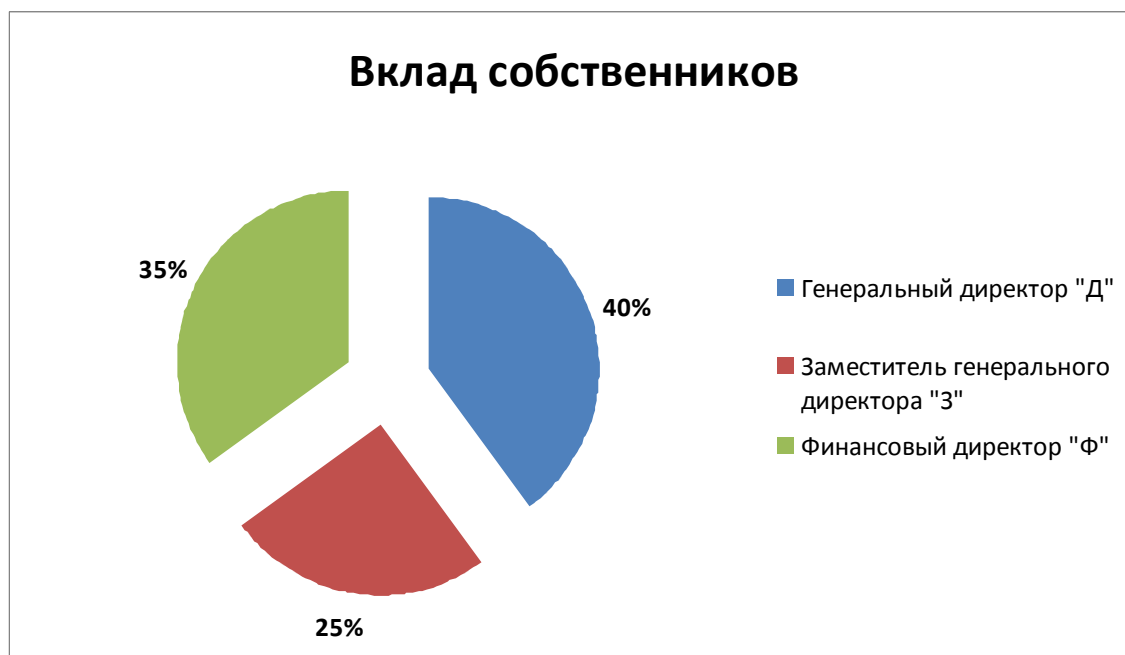


Рисунок 11 – Относительный вклад собственник в деятельность предприятия

Библиографический список:

1. Астафьев С.А. Исследование влияния отраслевых особенностей на несостоятельность предприятий: дис. ... канд. экон. наук / С.А. Астафьев; ИНЭА - Иркутск, 2001. – 156 с.
2. Ариничев И.В., Такахо Э.Э. Методика оптимального распределения трудовых ресурсов на малых и средних предприятиях/И.В. Ариничев, Э.Э. Такахо//. – Краснодар: КубГАУ, 2012. – 124 с.
3. Гайдук, В. И. Стратегическое планирование основного капитала на малых предприятиях / В.И. Гайдук, И.В. Ариничев, Э.Э. Такахо // Труды Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – №6(39). – С. 54-58.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: 2005. – 319 с.
5. Шкардун В.Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе методологии маркетинга: дис. ... канд. экон. наук / В.Д. Шкардун; МГУ - Москва, 2009. – 395 с.
6. Экономическая эффективность аграрного предпринимательства /Айдинова А.Т., Аливанова С.В., Амян А.А., Антонова И.Ю., Арова О.З., Астанкова Е.Н., Белкина Е.Н., Быкова Е.А., Воропинова О.А., Гайдук В.И., Герасимов В.П., Грудкина Т.И., Дешеева Н.В., Джемакулова М.К., Дробышева О.В., Душевин А.А., Жук А.П., Зайцева И.В., Козлова С.В., Королюк Е.В. и др.// Коллективная монография. Ставрополь, 2011. – 392 с.

References

1. Astaf'ev S.A. Issledovanie vlijaniya otraslevykh osobennostej na nesostojatel'nost' predpriyatij: dis. ... kand. jekon. nauk / S.A. Astaf'ev; INJeA - Irkutsk, 2001. – 156 s.
2. Arinichev I.V., Takaho Je.Je. Metodika optimal'nogo raspredelenija trudovyh resursov na malyh i srednih predpriyatijah/I.V. Arinichev, Je.Je. Takaho//. – Krasnodar: KubGAU, 2012. – 124 s.
3. Gajduk, V. I. Strategicheskoe planirovanie osnovnogo kapitala na malyh predpriyatijah / V.I. Gajduk, I.V. Arinichev, Je.E. Takaho // Trudy Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2012. – №6(39). – S. 54-58.
4. Eliferov V.G. Biznes-processy: Reglamentacija i upravlenie / V.G. Eliferov, V.V. Regin. – M.: 2005. – 319 s.
5. Shkardun V.D. Strategicheskoe planirovanie dejatel'nosti predpriyatija na osnove metodologii marketinga: dis. ... kand. jekon. nauk / V.D. Shkardun; MGU - Moskva, 2009. – 395 s.
6. Jekonomicheskaja jeffektivnost' agrarnogo predprinimatel'stva /Ajdinova A.T., Alivanova S.V., Amjan A.A., Antonova I.Ju., Arova O.Z., Astankova E.N., Belkina E.N., Bykova E.A., Voropinova O.A., Gajduk V.I., Gerasimov V.P., Grudkina T.I., Deshevova N.V., Dzhemakulova M.K., Drobysheva O.V., Dushevin A.A., Zhuk A.P., Zajceva I.V., Kozlova S.V., Koroljuk E.V. i dr.// Kollektivnaja monografija. Stavropol', 2011. – 392 s.