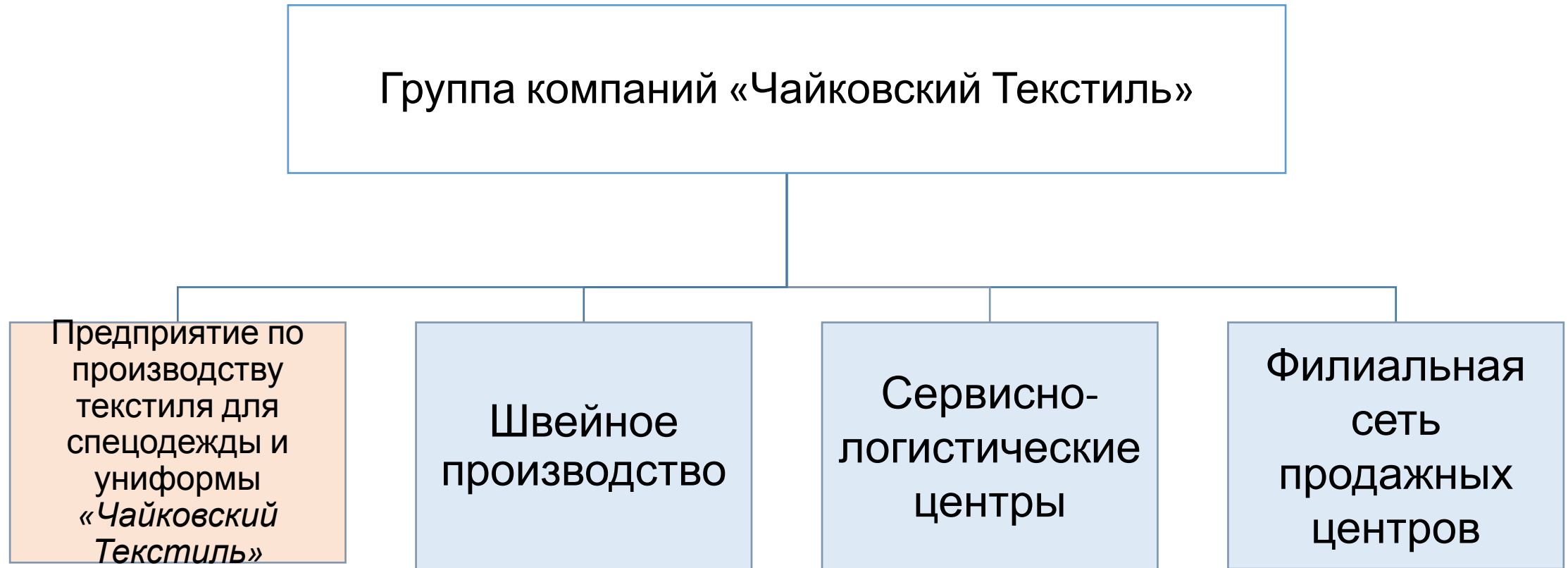


Применение инструментов
стратегического управления
затратами на предприятии
ООО «Чайковский текстиль»
Разработка системы
сбалансированных показателей

Выполнили:
Данилова Д.И.
Куляпина П.А.
Медведева А.А.
Подкорытова А.А.

Структура холдинга



Государственный заказ

	2015 год		2016 год	
Силовые структуры	Количество (млн. м ²)	Сумма продажи (млн. руб.)	Количество (м ²)	Сумма продажи (млн. руб.)
Ведомства РФ	1,3	186	1,8	2122
Министерства РФ	8,6	1374	6,8	1498
Продано всего на предприятия	20,1	3223	17,5	4147

Стратегические цели и миссия компании

Цель:

занять лидирующие позиции на рынке тканей для спецодежды и униформы в России, в странах СНГ, обеспечив государство и силовые структуры тканями со специальными свойствами

Миссия:

создать ткани и спецодежду высочайшего европейского уровня, которые обеспечивают комфортные условия работы, надежную защиту жизни и здоровья соотечественников от производственных рисков

SWOT анализ

	Положительные	Отрицательные
Внутренние	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none">1. Научная лабораторияУникальные виды тканей со специальными свойствами.Новейшее оборудованиеМеждународные сертификаты качества5. Международная система контроля качестваВозможность производить большие и малые партии7. Наличие крупных госзаказовВозможность моментальной доработки цветовой гаммы тканей9. Награды на федеральных и международных конкурсахГибкая система отсрочки платежейСотрудничество с мировыми исследовательскими институтамиВозможность быстрого введения инновационного продуктаСотрудничество с ведущими производителями материаловУглубление локализации производства	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none">Низкий приток рабочей силыНедостаток высококвалифицированных кадровОтсутствие стабильного спроса4. Невозможность устанавливать условия по срокам выплатВысокая себестоимость (велика доли импортной составляющей)Высокая зависимость от кредиторовГибкая система отсрочки платежей, рост ДЗНизкая доля СКСохранение ручного труда в производстве, что может привести к браку
	Внешние	<p>Благоприятные факторы</p> <ol style="list-style-type: none">Девальвация рубля → снижение стоимости продукции в сравнении с зарубежной2. Введение политики импортозамещения3. Субсидирования предприятий текстильного производстваМалое количество конкурентов

Методика анализа

Источники информации	Методы
<ul style="list-style-type: none">• Бухгалтерский баланс• ОФР• ОДДС• Глубинное интервью с первым вице-президентом компании <i>Столбовым И. Л.</i>	<ul style="list-style-type: none">• Методика финансовой оценки деятельности предприятия, предложенная <i>Шереметом А.Д</i>• Определение банкротства предприятия по пятифакторной модели <i>Альтмана</i>, по модели <i>Лиса</i>, по модели <i>Таффлера</i>

Анализ неблагоприятных показателей

АЛЁНА ЭТО ТВОЕ? Направления

политический аспект, производственный аспект, репутация, валютный аспект, маркетинг, трудовые ресурсы, юридический риск, конкурентоспособность, госзаказ, увеличение коммерческих расходов, налоговый аспект, рост себестоимости, финансирование, ликвидность, платежеспособность, финансовая автономия, возможная потеря доли прибыли

Система сбалансированных показателей

1. Анализ финансовых показателей
2. Аспект отношений с потребителем
3. Анализ внутренних бизнес-процессов
4. Аспект обучения и развития
5. Аспект трудовых ресурсов

1. Финансовые показатели для

влияния

Показатель	Текущее значение (2016)	Желаемое значение	Метод влияния
Темп роста себестоимости	123%	122%	Снижение себестоимости на 25 943 120
Доля ДЗ в активах	80%	70%	Снижение ДЗ на 42 275 199
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	7,7	9,8	Снижение ДЗ на 72 943 833 или увеличение выручки на 717 767 320
Коэффициент быстрой ликвидности	приближен к 1	0,7	Снижение ДЗ на 91 921
Коэффициент покрытия долга	0,0013	0,0016	Увеличить СК на 101 480 или снизить ЗК на 63 425 000
Денежный поток к совокупному долгу	0,07	-	Увеличение выручки или уменьшение совокупного долга
Коэффициент финансовой автономии	0,0013	0,0016	Увеличить СК на 101 480

Альтернативная отчетность



Альтернативная отчетность

4

П
У
Т
И

В
Л
И
Я
Н
И
Я

↑ Увеличение
выручки

- Рост выпуска → рост затрат на дополнительные материалы для расширенного производства → рост КЗ → рост ДЗ

↓ Уменьшение
себестоимости

- Снижение себестоимости → рост налога на прибыль → рост НРП → уменьшение КЗ

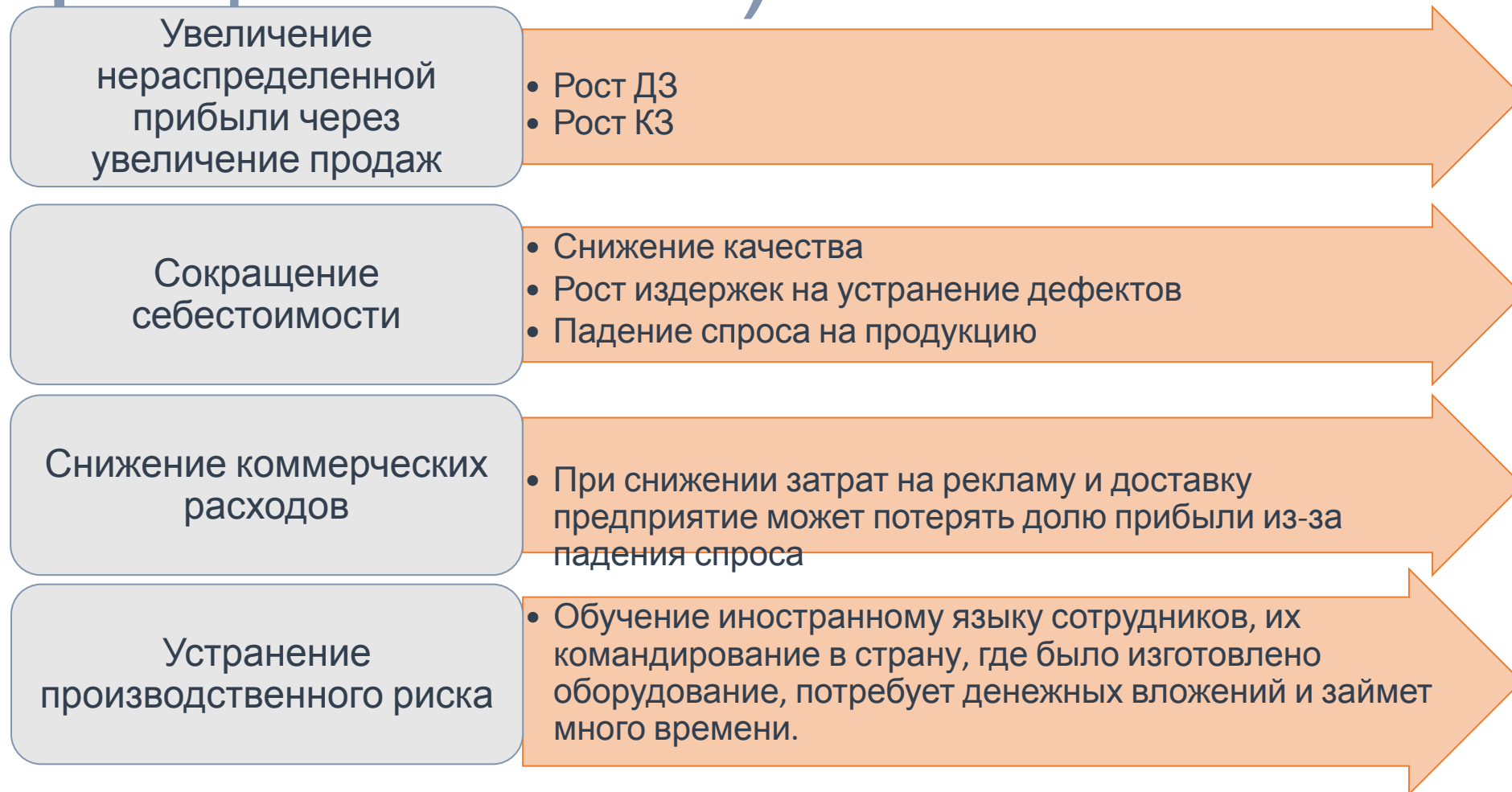
↓ Снижение
коммерческих
расходов

- Сокращение коммерческих расходов → рост прибыли от продаж → рост налога на прибыль → рост НРП → снижение КЗ

↓ Снижение прочих
расходов

- Сильно повлиять на прочие расходы не представляется возможным, однако рекомендован пересмотр статей прочих расходов с целью их сокращения

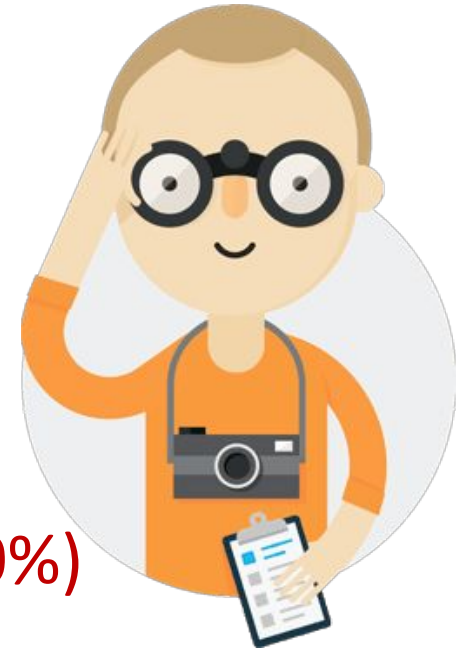
Косвенное влияние (отрицательное)



Выводы по финансовой группе



2. Аспект отношений с потребителем



- Доля рынка, %

По выручке предприятия

Чайковский Текстиль (3,57%) VS. Магнатекс (10%)

↑ НИОКР

- Средняя продолжительность связей с потребителями, дни

30 дней

Оборачиваемость запасов

↑ Q сотрудников

Интернет-магазин

3. Анализ внутренних бизнес-процессов

- Средний срок разработки нового вида продукции
9 месяцев
Привлечение квалифицированных специалистов
- Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат
Сильно завышены



4.Аспект обучения и развития

- Количество зарегистрированных сертификатов качества

31 сертификат качества

Эффективность деятельности

↑ Госзаказов

↑ НИОКР



5.Аспект трудовых ресурсов

- Индекс лидерства

 - 90ые – кризис

 - Приход лидера

 - Перепрофилирование с моды на оборонку

 - Умеренный рост предприятия



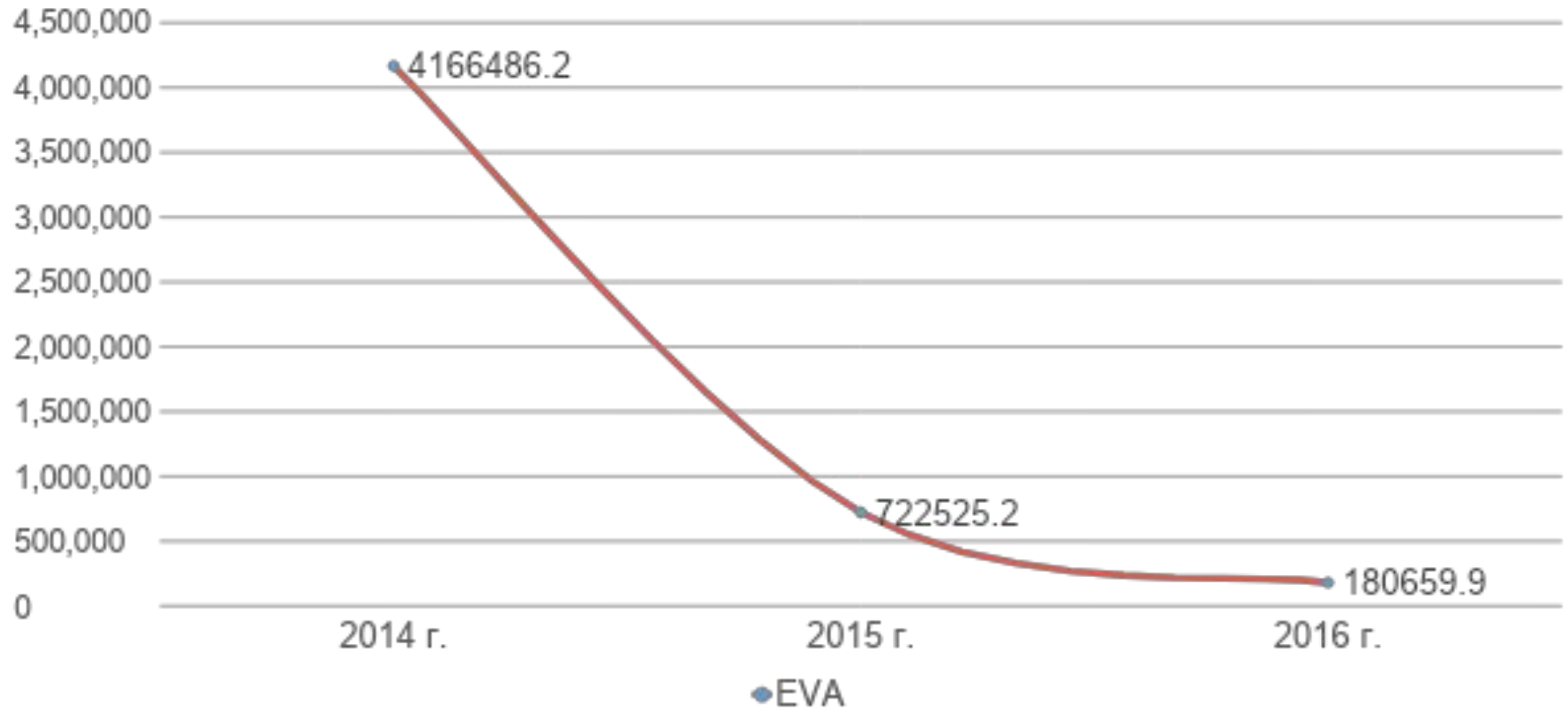
Концепция экономической добавленной стоимости – EVA

- - ✓ простота расчета
 - ✓ прогноз на основе альтернативной отчетности
 - ✓ EVA ↑

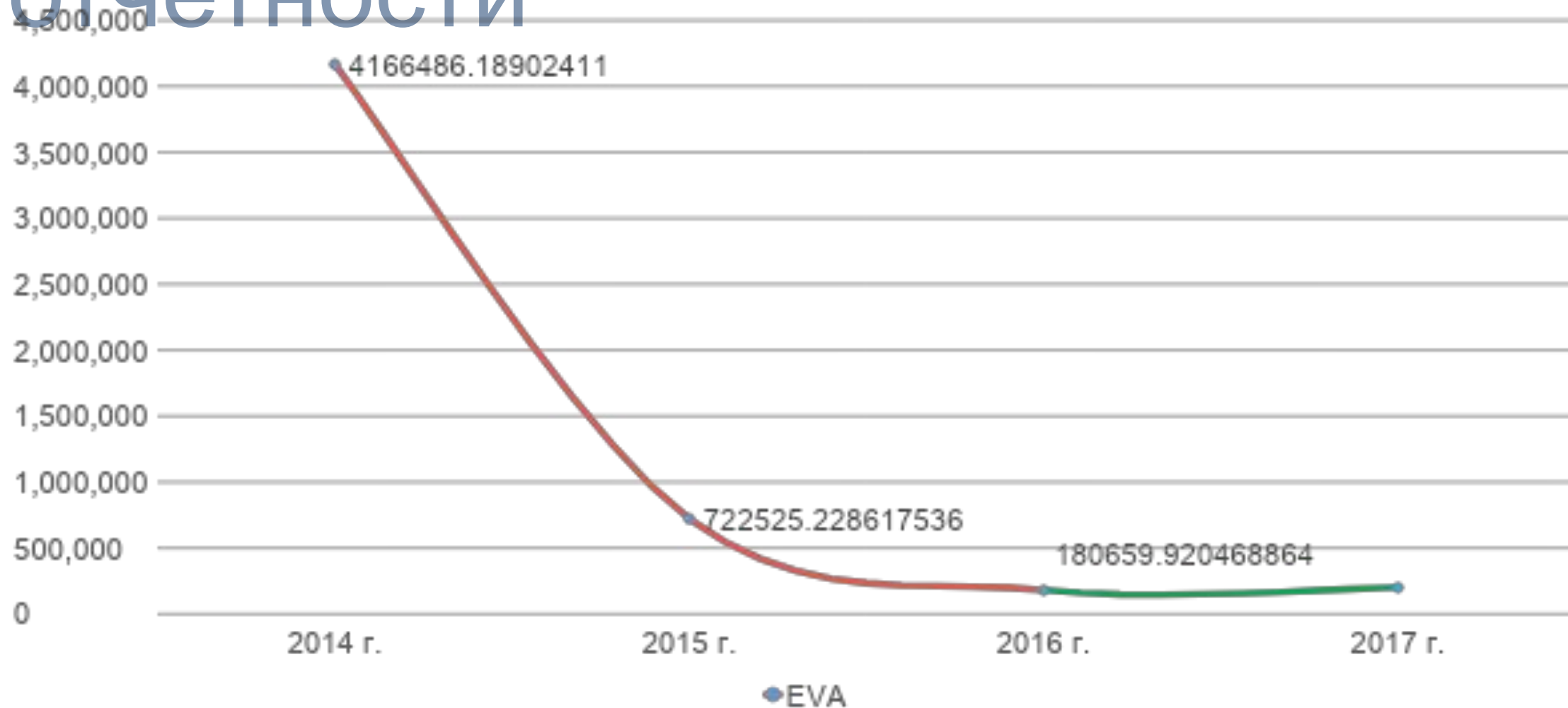
$$EVA = NOPAT - WACC * IC,$$

NOPAT – чистая операционная прибыль после налогообложения,
WACC – средневзвешенная стоимость капитала,
IC – инвестированный капитал

Расчет EVA



EVA при альтернативной отчетности



Выводы

- Текстильное производство = стратегически важное направление!
- Чайковский текстиль – уникальное предприятие
- SWOT (лаборатория, международные стандарты контроля качества, международные конкурсы, госзаказы)
- Финансовые показатели
- Показатели для управления
- EVA

Меры для стратегического управления ключевыми показателями деятельности, при выполнении которых предприятие потенциально может выйти на новый уровень производства для еще большего развития