

## РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СБЫТА ООО «АЛТАЙМЯСОПРОМ»

М.М. Высотина, обучающийся гр. СУмоз-162, II курс  
Научный руководитель: С.И. Григашкина, к.э.н, доцент.  
ФБГОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет  
им. Т. Ф. Горбачева»,  
г. Кемерово

Общество с ограниченной ответственностью «Алтаймясопром» является агропромышленным комплексом, территориально расположенным в Алтайском крае и Кемеровской области. В состав комплекса входят предприятия по выращиванию и селекции свиного поголовья, растениеводству, производству мяса и пищевых субпродуктов, а также предприятия, осуществляющие коммерческую и торгово-посредническую деятельность со всеми видами продукции.

В компании действует система сбыта по оптовому направлению. Основной рынок: Сибирский федеральный округ. Основные каналы: крупные оптовые компании (дистрибуторы), мелкооптовые компании (рыночники, мелкие производители мясных продуктов), а также рознично-оптовый торговый объект при производстве. Схема системы сбыта представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема системы сбыта ООО «Алтаймясопром»

Изучение особенностей системы сбыта в компании ООО «Алтаймясопром» позволило выделить слабые и сильные стороны, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны системы сбыта ООО «Алтаймясопром»

Сильные стороны	Слабые стороны
Удобная логистика (за счет производителя/покупателя)	Отсутствие работы над совершенствованием ассортимента продукции
Наличие разработанной системы ценообразования и программ лояльности (по типу покупателя)	Отсутствие эффективной системы ценообразования
Наличие свободного объема продукции для покупателей вне предварительного заказа	Неэффективные каналы сбыта
Наличие методических основ для продвижения продукции	Отсутствие системы продвижения товара
Выращивание уникальных пород поголовья, наличие «собственной породы»	Низкая выручка и рентабельность продаж (высокая себестоимость из-за отсутствия полного цикла производства)
	Слабая система контроля процесса продажи продукции

Выделенные сильные и слабые стороны системы сбыта можно разделить на финансовые, маркетинговые, производственно-технологические и организационные (в том числе связанные с деятельностью в отделе сбыта), что соответствует системе сбалансированных показателей. В связи с чем, наиболее оптимальным и эффективным способом реализации стратегии сбыта будет являться сбалансированная система показателей и составленная на ее основе стратегическая карта.

Сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать стратегию предприятия с оперативным бизнесом. Все показатели делятся по 4 направлениям: финансы, клиенты/маркетинг, внутренние бизнес-процессы и персонал. Состав сбалансированных показателей и целей по направлениям применительно к агропромышленному предприятию ООО «Алтаймясопром» представлены в таблицах 2-5.

Показатели по проекции «финансы» (табл. 2) включают интегральные значения финансового состояния компании, прогнозируемого через 3 года по двум направлениям: оптовое и розничное. Выделено три основных показателя: товарооборот, валовая прибыль, а также снижение затрат и себестоимости.

Таблица 2 – Сбалансированные показатели по проекции «Финансы»

№	Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед. изм.	Текущее значение (факт за 2017 год)	Целевое значение на 2020 год
1	Увеличение доходности оптовых продаж продукции	Увеличение товарооборота	Товарооборот	тыс. руб.	800 000	3 200 000
		Увеличение валовой прибыли	Валовая прибыль	тыс. руб.	40 000	544 000
		Уменьшение себестоимости, прочих расходов	Валовая рентабельность	%	5	17
2	Увеличение доходности «Мясная лавка»	Увеличение товарооборота	Товарооборот	тыс. руб.	1 000	3 000
		Увеличение валовой прибыли	Валовая прибыль	тыс. руб.	100	450

Сбалансированные показатели по разделу «клиенты/маркетинг», представленные в таблице 3, отражают по сути деятельность отдела маркетинга при взаимодействии с производством и коммерческим отделом. Показатели преимущественно направлены развитие сбыта через создание и совершенствование ассортимента, системы продвижения, каналов сбыта, а также системы ценообразования.

**Таблица 3 – Сбалансированные показатели по проекции «Клиенты /маркетинг»**

№	Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед. изм.	Текущее значение (факт за 2017 год)	Целевое значение на 2020 год
1	Совершенствование ассортимента производимой продукции	Возобновление производства рентабельных позиций во всех товарных группах	Количество позиций, введенных в продажу	ед.	10	20
		Возобновление производства колбас и деликатесов	Количество позиций, введенных в продажу	ед.	0	25
		Возобновление производства замороженных полуфабрикатов	Количество позиций, введенных в продажу	ед.	0	10
		Разработка и запуск производства продукции смешанного состава: с мясом птицы, говядиной	Количество позиций, введенных в продажу	ед.	0	15
		Разработка и запуск производства продукции по ГОСТу	Количество позиций, введенных в продажу	ед.	0	5
2	Выход на новые рынки сбыта продукции	Выход на азиатские рынки: Китай, Вьетнам	Объем продаж	т	0	50 000
3	Продвижение магазина «Мясная лавка»	Организация работы с мелкооптовыми покупателями (HoReCa, городские и сельские рынки)	Количество покупателей	ед.	5	не менее 25
		Расширение площади магазина, оформление объекта	Кол-во м <sup>2</sup> , Прибыль на 1 м <sup>2</sup> торг. площади	ед., тыс. руб.	40 м <sup>2</sup> , 25 тыс. руб.	100 м <sup>2</sup> , 30 тыс. руб.
4	Продажа продукции под собственными брендами	Возобновление продаж под брендами «Мясные шедевры Алтая», «Алтайский мясодел», «Царский обед»	Количество брендов	ед.	0	3
5	Разработка и внедрение сайта компании	Создание официального информационного сайта с возможностью заказа он-лайн	Наличие действующего сайта	ед.	0	1
6	Создание системы позиционирования продукции	Создание единого бренд-блока по товарным знакам в сторонних сетях	Наличие стандартов оформления бренд-блока	ед.	0	1
7	Развитие направления оптовых продаж	Разработка в соответствии с фирменным стилем каталогов, листовок, прайсов и др.	Каталоги, шаблоны прайсов, листовок по каждому товарному знаку	ед.	0	9
		Организация деятельности по ценообразованию: определение типов цен по группам покупателей: крупный ОПТ, мелкий ОПТ	Наличие разработанной системы наценки	ед.	0	1
		Разработка программ лояльности для оптовых покупателей и для конечных потребителей	Наличие разработанных программ	ед.	0	2

Сбалансированные показатели стратегии сбыта по проекции «внутренние бизнес-процессы» (табл. 4) в первую очередь отражают развитие произ-

водственных процессов, значительно влияющих на эффективность сбытовой деятельности предприятия. Без развития данных направлений, деятельность отдела сбыта и маркетинга будет неэффективной либо вообще ненужной.

Таблица 4 – Сбалансированные показатели по проекции «Внутренние бизнес-процессы»

№	Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед. изм.	Текущее значение (факт за 2017 год)	Целевое значение на 2020 год
1	Производство продукции: увеличение объема производства	Увеличение поголовья на 3-4 тыс. в месяц	Количество голов	ед.	50 000	125 000
		Увеличение убоя на 20-50 голов в сутки	Количество голов	ед.	180	450
		Увеличение обвалки и переработки на 12-15 тон в месяц	Объем обвалки и переработки	т	7 000	17 500
2	Реализация продукции: организация деятельности в отделе сбыта	Формирование эффективной системы сбыта	Количество клиентов	ед.	50	не менее 70
3	Продвижение продукции: организация деятельности отдела маркетинга	Развитие клиентоориентированной системы маркетинга	Уровень удовлетворенности потребителей	%	не измерен	не менее 60%

Показатели по направлению «персонал» (табл. 5) отражают создание службы качества при производстве и отделов коммерции и маркетинга. Это те структуры, которые на сегодняшний момент отсутствуют в компании либо их деятельность неэффективна и требует изменения, развития.

Таблица 5 – Сбалансированные показатели по проекции «Персонал»

№	Краткое наименование цели	Развернутая формулировка цели	Показатели результативности и эффективности (KPI)	Ед. изм.	Текущее значение (факт за 2017 год)	Целевое значение на 2020 год
1	Создание службы качества	Создание службы качества на производстве на этапах переработки, упаковки и отгрузки	Количество возвратов от покупателей	ед.	5 в месяц	не более 1
2	Изменение структуры коммерческого отдела	Создание структуры отдела: руководитель, менеджера по крупному ОПТу, менеджера по мелкому ОПТу, менеджер по сторонним сетям	Число работников	чел.	2	4
3	Создание отдела маркетинга	Создание структуры отдела: руководитель, бренд-менеджер, специалист по рекламе, аналитик	Число работников	чел.	1	4

На основании разработанной системы сбалансированных показателей нами была составлена стратегическая карта ООО «Алтаймясопром» для реализации сбытовой стратегии. Карта представлена на рисунке 2.

В представленной карте отражены связи между всеми целями сбытовой стратегии ООО «Алтаймясопром». Карта позволяет всем участникам процесса понять их личную вовлеченность в процесс, а также увидеть степень ответственности за свою деятельность и деятельность других структурных подразделений.

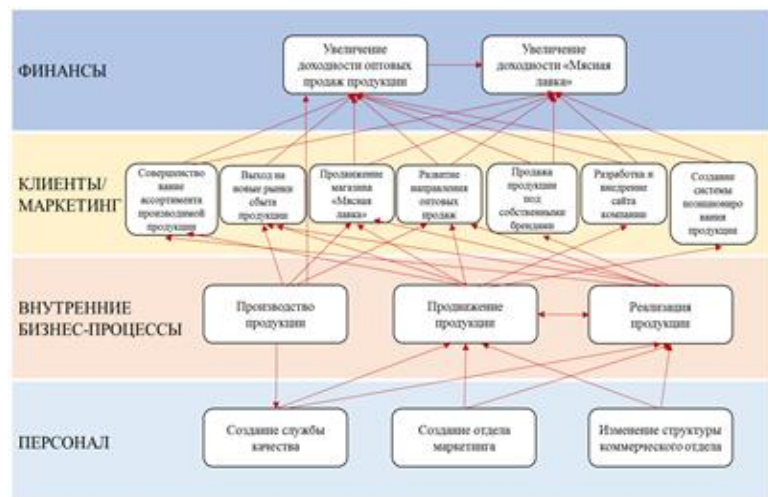


Рисунок 2 – Стратегическая карта ООО «Алтаймясопром»

Таким образом, успешность реализации стратегии сбыта компании определяется возможностью согласования стратегического, тактического и оперативного управления, которое обеспечивается таким инструментом как система сбалансированных показателей. Она позволяет как на уровне собственников и высшего руководства, так на уровне менеджеров и специалистов получать необходимую информацию, обеспечивать понимание, мотивацию работников, и на этой основе принимать управленческие решения и контролировать их исполнение.

### Список литературы:

1. Галькова, В.О. Сбалансированная система показателей как эффективный способ оценки деятельности предприятия [Текст] / В.О. Галькова // Вестник Ростовского государственного экономического университета. – 2012. – №2. – С. 29-34.
2. Ключко, Т.А. Сбалансированная система показателей в управлении экономической устойчивостью сельскохозяйственных предприятий [Текст] /Т.А. Ключко // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXVIII междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск: СибАК. – 2013. – № 28. – С. 27-33.
3. Кононова, С.А. Система сбалансированных показателей как основа стратегического планирования деятельности сельскохозяйственных организаций (на правах рукописи) [Текст]: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / С.А. Кононова. – Кемерово, 2017. – 181 с.
4. Лоцилина, И. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio [Электронный ресурс] / И. Лоцилина// [http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc\\_sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateley\\_i\\_busine/](http://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/)
5. Сорокина, А.В., Горохов, Д.А. Механизм формирования сбалансированной системы показателей [Текст]: Учебное пособие / А.В. Сорокина, Д.А. Горохов. – М.: МИИТ, 2013. – 121 с.