

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕРЕЗ СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Осипов А.Э.¹, Трошина Е.В.²

¹Орловский государственный институт экономики и торговли, Орел, Россия (302020 г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12), e-mail: osipov-ashot@rambler.ru, troshina@rambler.ru

В статье авторами предложена карта сбалансированных показателей для оценки эффективности коммерческой деятельности через организацию логистических операций, которая позволяет оценить организацию бизнес-процессов, необходимых для оптимального функционирования логистической системы. Система сбалансированных показателей построена по принципу увеличения прибыли за счет своевременной и качественной организации логистических процессов и сокращения затрат на улучшение коммерческой деятельности. Систему сбалансированных показателей можно разрабатывать и применять для любого предприятия, так как результаты, полученные от её разработки, будут поводом либо для внесения изменений, либо для поддержания на том же уровне результатов работы логистической системы.

Ключевые слова: методика, эффективность, коммерческая деятельность, организация, логистические операции, сбалансированные показатели.

EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF THE COMMERCIAL ACTIVITIES THROUGH BALANCE OF INDEXES

Osipov A.E.¹ Troshina E.V.²

¹Orel state institute of economy and trade, Orel, Russia (302020 g. Eagle, Oktyabrskaya St., 12), e-mail: osipov-ashot@rambler.ru, troshina@rambler.ru

In article authors offered a balanced scorecard for an assessment of efficiency of a business activity through the organization of logistic operations which allows to evaluate the organization of the business processes necessary for optimum performance of logistic system. The system of the balanced indexes is constructed by the principle of increase in profit at the expense of the timely and qualitative organization of logistic processes and abbreviation of expenses for improving of a business activity. The system of the balanced indexes can be developed and applied to any enterprise as the results received from its development will be a reason either for modification, or for maintenance at the same level of results of operation of logistic system.

Keywords: technique, efficiency, business activity, organization, logistic operations, balanced indexes

На данном этапе развития экономики страны любая организация заинтересована в развитии и повышении эффективности своего бизнеса. Для оценки эффективности коммерческой деятельности необходим способ, позволяющий определить, насколько хорошо осуществляется управление реализацией выбранной стратегией и каким образом её можно усовершенствовать. Система сбалансированных показателей – это комплексное стратегического управления основанное на измерении и оценки эффективности по подбору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые [1].

Методология системы сбалансированных показателей предполагает разделение (в соответствии с выбранной миссией и стратегической концепцией) наиболее важных и значимых показателей эффективности по перспективным направлениям деятельности (векторам), таким как маркетинг, финансы, бизнес-процессы, персонал, клиенты и системы. К финансам относятся показатели стоимости предприятия, его доходов, ликвидности и платежеспособно-

сти. Клиенты и маркетинг – это показатели удовлетворенности клиентов, своевременности выполнения заказа, качества продукции в восприятии потребителя. Бизнес-процессы образуют показатели, стесненные с оценкой эффективности процессов, таких как технологические и административные. Вектор персонал и системы это показатели, характеризующие инновационную и инвестиционную деятельность, квалифицированный персонал и удовлетворенные работника трудом. Каждая из этих перспектив определяется: сферой деятельности организации; направления развития бизнеса организации; структурой организации; важностью взаимоотношений с макро и микроокружением; заинтересованностью руководства и прогнозами от внедрения [2].

Вектора носят универсальный характер, то есть они могут быть применены для большинства предприятий. В целях учета специфики той или иной отрасли, в которой функционирует предприятие, необходимо дополнить схему из четырех перспектив возможными перспективами, которые могут быть значимы для руководства. На практике выделяют от четырех до восьми векторов, после чего выбирают, формируют и обосновывают необходимое количество наиболее важных показателей эффективности и их соотнесение со стратегическими целями предприятия. Из классической схемы системы сбалансированных показателей, направленной на получение большей прибыли, можно понять, что существуют причинно-следственные связи между направлениями деятельности организации, и качественные изменения в одном из направлений повлекут за собой положительные изменения во всех направлениях деятельности хозяйствующего субъекта. Представленную модель можно использовать как для контроля достижения целей, так и для применения в качестве схемы-шаблона, по которой можно оценить эффективность любого предприятия [Строева].

Также можно заметить, что стратегическая цель любого предприятия – ориентация на получение прибыли, а для построения эффективной структуры функционирования предприятия, необходимо начать с нижних уровней данной схемы – квалификации персонала, которая предполагает повышение навыков и умений в той или иной отрасли (процент сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям; количество проведенного обучения персонала). Для сотрудников, полностью соответствующих квалификационным требованиям, должен намечаться карьерный рост.

Стабильная внутренняя среда организации предполагает поддержание уровня удовлетворенности сотрудников и, как следствие, снижение текучести кадров и повышение производительности труда за счет оптимизации использования оборудования и новых методов и схем в закупках товаров. Итак, мотивация персонала к работе повышает эффективность работы всех направлений в схеме, а следовательно, и всех подразделений.

Бизнес-процессы – это слаженность работы сотрудников в разных направлениях деятельности предприятия. В бизнес-процесс вовлекаются поставщики, транспортная и складская системы, отдел снабжения (закупок), производственная сфера, отделы сбыта (сфера распределения). Бизнес-процессы предполагают привлечение подразделений закупок в производство, разработку новых продуктов и технологий на базе исследований научных лабораторий, работу сферы распределения по поиску новых потенциальных клиентов и расширению рынков сбыта. Итак, бизнес-процессы связаны с инновационными предложениями и при благоприятном ведении дел направлены на оптимизацию поставок материальных ресурсов, оптимизацию производственного процесса и оптимизацию использования оборудования. Все действия по улучшению показателей производства и работы служб снабжения должны быть ориентированы на удовлетворение потребностей потребителей (клиентов), а следовательно, направлены на увеличение объемов реализации. Бизнес-процессы непосредственно связаны с клиентами, и улучшение функционирования служб маркетинга и сбыта позволит обеспечить охват прибыльных сегментов рынка, расширить ассортимент, увеличить клиентскую базу, а, следовательно, увеличить продажи и, как следствие, увеличить приток прибыли, уменьшить риски и снизить затраты. Все операции, связанные с денежными потоками, относятся к сфере финансов и служат основными показателями для стабильного функционирования хозяйствующего субъекта.

Итак, существуют различные показатели и модификации системы сбалансированных показателей, но для каждой отдельной логистической системы, они разные, построение их зависит от специфики деятельности и результатов, полученных в процессе организации логистических операций.

В данной работе будет разработана система сбалансированных показателей для предприятия торговли, так как именно эти предприятия представляют интерес для исследования и имеют тенденцию к развитию и завоеванию большей доли рынка. Но важно отметить такой факт, что разработанную систему сбалансированных показателей можно применять для любых логистических систем (организаций) для оценки эффективности логистических операций и проверки организации логистических процессов.

Для построения системы сбалансированных показателей для предприятия торговли, необходимо ознакомиться с её особенностями. Так, структуру логистической организации можно описать с помощью рисунка 1.



Рисунок 1 - Структура логистической организации

Анализируя структуру логистической организации, важно заметить, что логистические операции выполняются в сферах управления закупками, управления поставками, управление распределением, а производственная деятельность отсутствует, так как это предприятие торговли. Итак, будет изучена не классическая схема организации логистической системы.

Принцип функционирования логистической организации заключается в том, что все звенья системы взаимосвязаны в своих действиях и функционируют как единый механизм. Всем процессом коммерческой деятельности в логистической организации руководит директор, который принимает окончательное решение об изменении процессов на предприятии. Функционирование логистической системы проходит поэтапно. На первом этапе маркетологами и менеджерами по продажам изучается рынок спроса, потребность в товарах, конкуренты. На данном этапе исследуется собственный ассортимент, недостатки определенной группы товаров (например, высокие цены, характеристики товара). Менеджерами снимаются остатки запасов товаров на складах. В итоге данной работы заказываются товары различных строительных, отделочных и хозяйственных групп и подаётся заявка на транспорт с указанием примерных сроков доставки – это второй этап. Транспортный отдел, в свою очередь, комплектует заявки и формирует машины с указанием точек отправки груза, строятся карты маршрута, и рассчитывается время посещения запланированных мест. Данные мероприятия можно отнести к третьему этапу. Четвертый этап связан с действиями отдела продаж. Сотрудники отдела продаж планируют поставки для различных покупателей, привлекают но-

вых потенциальных потребителей и разрабатывают договора. Данную схему можно сравнить с кругооборотом капитала, так как деятельность системы направлена на извлечение прибыли, вначале вкладывается меньший капитал, а возвращается больший, когда система работает эффективно.

Анализ и оценка коммерческой деятельности через организацию логистических операций будут проведены в карте сбалансированных показателей (таблица 2).

Таблица 2 – Карта сбалансированных показателей, на примере предприятия сферы торговли

Направления деятельности	Показатели	Оценка
Квалификация персонала	Уровень навыков и умений	Менеджеры по закупкам и продажам с высшим образованием, кладовщики со средним или высшим
	Обучаемость персонала	Персонал обучается на местах, проводится стажировка, сдаются экзамены
	Карьерный рост	Гарантирован всем работникам, в зависимости от их способностей
	Количество работающих	470 человек
Складская система	Рациональность использования складской площади	Территория поделена на участки земли, на которых находятся склады
	Количество складов в логистической системе	
	Организация складов	Склады организовываются по принципу разделения материалов для конкретного вида работ
	Степень оснащенности складов	Склады оснащены стеллажами, специальными приспособлениями для хранения определенных групп товаров, передвижными линиями передач товаров до пункта разгрузки-погрузки
	Оптимизация использования складского помещения	Складская площадь ограничена, товар должен храниться в том объеме, который может быстро оборачиваться за сезонный промежуток времени, залежи товара оцениваются как неликвидные остатки
	Пропускная способность склада	Высокая в товарных и денежных единицах, в зависимости от конкрет-

		ного вида товара
Транспортная система	Количество грузов, доставляемое собственными машинами, в %	
	Количество грузов, доставляемое сторонними организациями, в %	
	Учет транспортных расходов (управление затратами на транспортировку)	Расходы на транспорт включаются в цену товара (5%-10% - в общем)
	Виды транспорта	Машины, ж/д вагоны
	Маршрут доставки	Данный документ строится исходя, из подачи заявок менеджеров
Бизнес-процессы	Время включения менеджеров по закупкам в процесс приобретения товаров	От 1 до 6 часов, в зависимости от количества заказа поставляемой группы товаров
	Качество заказа товаров	Менеджер должен своевременно реагировать на спрос и сезонные колебания, для прогнозирования продаж
	Требования к поставщикам (условия удовлетворенности сотрудничества с ними)	Поставщики должны своевременно отгружать товар на ранее заключенных выгодных условиях
	Количество поставщиков	Более пятидесяти фирм
	Время обработки заявки поставщиком	Не более одного дня, в крайних случаях могут быть недопоставки по заявке (из-за сбоев в производственной деятельности поставщика)
	Время доставки	2 недели - максимальный срок, от 2 - 5 дней минимальный срок доставки
Информационная система	Степень информатизации логистической системы	Своевременная информационная поддержка всех подразделений с доступной обратной связью
	Оснащенность техническими средствами	Рабочее место менеджера оснащено компьютером, факсом, калькулятором, имеется доступ в интернет. На каждом складе имеется компьютер, для просмотра остатков товаров, кассиры имеют кассовые аппараты компьютеры. Информационную поддержку выполняют системные администраторы, программисты

	Программа учета товара	1-С Предприятие 7 и 8 версии, созданы базы данных для ведения запасов на складах
	Правильность ведения базы данных	Фактическое количество складированного товара равно количеству, отмеченному в системе (ведение учета товара в программе 1-С Предприятие и на складе)
	Качество функционирования информационной системы	Достоверная информация, поступающая к конечным источникам (менеджерам по закупкам, кладовщикам, менеджерам по продажам) о реальном количестве товара на складах
Процесс распределения	Организация работы служб сбыта	Сотрудники службы сбыта изучают спрос и потребности покупателей, рассчитывают цены, собирают заявки у постоянных покупателей, формируют машины на отгрузку продукции
	Методы привлечения покупателей	Реклама (трансляция по телевидению, размещение в газете, размещение банеров по городу), переговорами и заключением договоров на взаимовыгодных условиях и другими условиями
	Реакция логистической системы на возникший спрос	Менеджеры, принимая заказ, ведут поиск нужного товара, рассчитывают цены, договариваются о сроках поставок, условиях доставки, заказанные товары доставляют и размещают на складах, передавая оперативность в работе кладовщикам по отгрузке товара конечному покупателю
	Гибкость логистической системы	Быстро реагировать на запросы рынка и внедрять новую группу товаров (расширять ассортимент), и привлекать потенциальных клиентов, расширять рынки сбыта
	Система сертификации	Товары закупаемые произведены по ГОСТам и техническим условиям, следовательно, на них имеются сертификаты соответствия, санитарно-эпидемиологические заключения, сертификаты пожарной безопасности
ИТОГ		

Эффективность функционирования коммерческой деятельности	Выручка	Рост
	Чистая прибыль	Рост
	Рентабельность коммерческой деятельности	Рост
	Увеличение прибыли	Рост
	Сокращение издержек	Снижение

Из карты сбалансированных показателей видно, что предприятие осуществляет коммерческую деятельность, направленную на извлечение прибыли (прироста её величины), следующим образом:

- подобран квалифицированный персонал, который заинтересован в качественном выполнении своей работы, руководство стимулирует повышение производительности труда и снижение текучести кадров вовремя выплачиваемой заработной платой, премиями;
- структура предприятия завязана на складах, которые являются площадями для приёма, хранения и продажи закупаемых материалов.

Из вышеизложенного можно сделать вывод об эффективности применения карты сбалансированных показателей. Так как в процессе применения системы сбалансированных показателей выявляются проблемные моменты в области формирования транспортного сообщения (недостаточно своего транспорта, затрачивается время на поиски необходимого вида транспорта для поставок), в некоторых случаях наблюдается высокая сумма затрат на наём транспортных средств, а также тенденции в развитии предприятия и рост некоторых показателей указывают, на то, что необходимо расширение площадей для продажи товаров и привлечения большего количества потенциальных покупателей.

Исследование с помощью системы сбалансированных показателей помогло нарисовать картину работы предприятий. Так, в процессе построения карты сбалансированных показателей для некоторых предприятий были выявлены недоработки в сфере закупок, производства, распределения, транспортного сообщения, для эффективного функционирования или не достаточно правильно построена разгрузка – загрузка товара, из-за этого наблюдаются сбои в работе складской системы, а также обнаружены проблемные моменты в области ассортиментной политики, несвоевременность вывода неликвидных позиций, нерациональность построения складской системы.

Таким образом, для оценки эффективности коммерческой деятельности через организацию логистических операций представляется интересным разработку системы сбалансированных показателей, которая позволяет оценить организацию бизнес-процессов, необходимых для оптимального функционирования логистической системы. Система сбалансированных показателей построена по принципу увеличения прибыли за счет своевременной и качественной организации логистических процессов и сокращения затрат на улучшение коммерческой деятельности. Систему сбалансированных показателей можно разрабатывать и применять для любого предприятия, так как результаты, полученные от её разработки, будут поводом либо для внесения изменений, либо для поддержания на том же уровне результатов работы логистической системы.

Список литературы

1. Попова, И. Стратегическое управление цепями поставок на основе контроллинга с использованием сбалансированной системы показателей [Текст] / И. Попова // РИСК. – 2010. - №4. – С. 78-83.
2. Смирнова, Е. А. Управление цепями поставок [Текст]: учебное пособие / Е.А. Смирнова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
3. Старцева, О.А. Системный подход к трансформации региональной экономики [Текст] / О.А. Старцева // Региональная экономика: теория и практика. – 2007. - №4. – С. 94-97.
4. Строева О.А. Методика оценки эффективности функционирования коммерческой деятельности через организацию логистических операций // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг.– 2014. - №1. – С. 37-49.

Рецензенты:

Строева О.А., д.э.н., профессор кафедры товароведения, сервиса и торговой инфраструктуры ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет», г. Орел.

Шманёв С.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики предприятий ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», г. Орел.