

Оценка эффективности деятельности транспортно-логистических компаний на основе системы сбалансированных показателей

Квасникова В.В., Герасимова О.О.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Статья является результатом выполнения научного исследования, связанного с разработкой сбалансированной системы показателей для повышения эффективности функционирования транспортно-логистической компании.

Цель – разработать сбалансированную систему показателей для основных категорий персонала транспортно-логистической компании (ООО «ТоргЭкоТранс»).

Материал и методы. Материалом для изучения являются теоретическая и периодическая литература по проблеме, интернет-ресурсы, первичная, статистическая и бухгалтерская отчетность ООО «ТоргЭкоТранс», результаты опроса собственников и руководителей транспортно-логистических компаний, собственные наблюдения авторов. Исследование базируется на системном анализе и комплексном подходе, специальных и общенаучных методах: кабинетных исследованиях, методах экспертной оценки, сравнении, синтезе.

Результаты и их обсуждение. Концепция сбалансированной системы показателей – это система оценки эффективности функционирования организации, позволяющая улучшить стратегическое управление в ней. Под сбалансированной системой показателей понимают интегрированную систему стратегических целей, связей между ними, показателей, целевых значений, а также стратегических мероприятий.

Внедрение этой концепции позволяет добиться единой направленности в деятельности различных структурных подразделений организации. Система сбалансированных показателей разрабатывается отдельно для элементов: «Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Потенциал».

Система сбалансированных показателей разработана для двух категорий персонала, которые в наибольшей степени оказывают влияние на эффективность деятельности ООО «ТоргЭкоТранс»: водители-экспедиторы, директор и заместитель директора по коммерческим вопросам.

Для достижения целевых значений показателей предложен комплекс стратегических мероприятий, включающих использование специальных приборов и устройств для контроля автотранспорта при выполнении работ; разработку и применение системы штрафов за несоблюдение установленных правил и норм при осуществлении грузоперевозок; разработку и применение системы премирования для стимулирования водителей к увеличению объема работ; разработку гибкой системы ценообразования на основе сегментации клиентов; внедрение нового программного продукта «Умная логистика»; использование современных технологий интернет-маркетинга для продвижения сайта, создания контентной и таргетированной рекламы; организацию зугл-опросов клиентов.

Заключение. В результате разработки сбалансированной системы показателей конкретизированы цели и задачи для каждой категории персонала, установлены целевые показатели, позволяющие осуществлять контроль за их выполнением, предложена система мероприятий, обеспечивающих реализацию запланированной стратегии ООО «ТоргЭкоТранс». Внедрение сбалансированной системы показателей в организации будет способствовать повышению ее эффективности и конкурентоспособности, расширению масштабов деятельности и повышению качества оказываемых услуг.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегическое планирование, стратегия, транспортно-логистическая компания, эффективность.

Transport and Logistic Company Efficiency Assessment on The Basis of the System of Balanced Parameters

Kvasnikova V.V., Gerasimova O.O.

Education Establishment "Vitebsk State Technological University"

The article is the result of a research on the development of a balanced system of parameters for the increase the efficiency of a transport and logistic company.

The purpose is to develop a balanced system of parameters for main categories of a transport and logistic company (TorgEcoTrans Ltd.) personnel.

Material and methods. The research material is theoretical and periodical literature on the issue, the Internet resources, primary, statistical and accountancy reporting of TorgEcoTrans Ltd., transport and logistic company owners and the managers questionnaire results, the authors' own observations.

The study is based on the system analysis and the complex approach, special and general scientific methods: office research, methods of expert assessment, comparison and synthesis.

Findings and their discussion. The concept of the balanced system of parameters is a system of the company efficiency assessment which makes it possible to improve its strategic management. The balanced system of parameters is understood as an integrated system of strategic goals, links between them, parameters, purpose indicators as well as strategic events.

The introduction of this concept makes it possible to obtain unified direction in the activities of different structural company departments. The system of balanced parameters is elaborated separately for the elements of Finances, Clients, Processes, Potential.

The system of balanced parameters is elaborated for the two categories of personnel, the impact of which on the efficiency of TorgEcoTrans Ltd. is the highest; they are forwarding drivers, head manager and commercial manager.

To achieve the goal parameters a complex of strategic events is offered which include the use of special devices and gadgets to control the vehicles during their operation; the development and application of the system of fines for violating the rules and norms while transportation of cargo; the development and application of the system of bonuses to stimulate drivers to increase the work loads; the development of a flexible system of prices based on client segmentation; the introduction of a new program product "Smart Logistics"; the application of the contemporary Internet marketing technologies to promote the site, to create context and target advertising; conducting client Google questionnaires.

Conclusion. The development of the balanced system of parameters specified the aims and tasks for each category of the personnel, identified goal parameters, to control their implementation, offered a system of events which provide the implementation of TorgEcoTrans Ltd. strategy. The introduction of the balanced system of the company parameters facilitates its efficiency and compatibility, enlarging the scale of its operation and improving the quality of services.

Key words: the balanced system of parameters, strategic planning, strategy, a transport and logistic company, efficiency.

Вмировой практике сбалансированная система показателей является общепризнанным инструментом повышения эффективности деятельности организаций, наращивания их рыночной стоимости. Кроме того, наличие сбалансированной системы показателей облегчает процесс планирования и реализации стратегии за счет конкретизации действий отдельных структурных подразделений и работников.

Цель – разработать сбалансированную систему показателей для основных категорий персонала транспортно-логистической компании (ООО «ТоргЭкоТранс»).

Материал и методы. Материалом для изучения являются теоретическая и периодическая литература по проблеме, интернет-ресурсы, результаты опроса собственников и руководителей транспортно-логистических компаний, собственные наблюдения авторов.

Исследование базируется на системном анализе и комплексном подходе, специальных и общенаучных методах: кабинетных исследованиях, методах экспертной оценки, сравнении, анализе временных рядов.

Результаты и их обсуждение. Концепция сбалансированной системы показателей – это система оценки эффективности функционирования организации, позволяющая улучшить стратегическое управление в ней. Внедрение этой концепции обеспечивает единую направленность в деятельности различных структурных подразделений организации.

Сбалансированная система показателей (ССП) позволяет конкретизировать и представить стратегию организации исполнителям в виде целевых показателей, достижение которых предусматривается за счет реализации специально разработанных стратегических мероприятий. Поэтому, с одной стороны, СПП дает сотрудникам организации понимание того, что и как они должны де-

лать, чтобы реализовать стратегию организации, а с другой – СПП позволяет оценить эффективность деятельности каждого сотрудника и его вклад в реализацию стратегии.

В настоящее время оценка эффективности деятельности подавляющего большинства отечественных организаций производится на основе комплекса финансовых показателей, что обусловлено простотой их определения на основе существующей бухгалтерской отчетности. Финансовые показатели позволяют судить о деятельности организации в прошлом, но не способны предоставлять адекватную информацию о том, какие действия нужно предпринимать в настоящее время и в будущем для создания стоимости компании, повышения эффективности ее функционирования.

Анализ литературных источников по проблеме позволил в качестве основных преимуществ внедрения сбалансированной системы показателей выделить следующие:

- конкретизация стратегии благодаря наличию совокупности целевых показателей;
- необходимость разработки комплекса мероприятий для достижения целевых показателей;
- выявление наиболее важных аспектов деятельности организации;
- максимальная координация действий и усилий сотрудников различных подразделений при реализации стратегии [1–4].

Зарубежный опыт внедрения системы сбалансированных показателей свидетельствует о ее положительном влиянии на такие показатели деятельности организаций, как качество продукции, работ и услуг; рентабельность капитала, доля рынка.

Система сбалансированных показателей разрабатывается отдельно для элементов: «Финансы», «Клиенты», «Процессы», «Потенциал». Причем между этими элементами существует иерархическая взаимосвязь, которая проявляется в последовательности разработки показате-

лей. Так, вначале должны быть определены показатели для элемента «Финансы», затем – для элемента «Клиенты» и т.д.

Элемент «Финансы»

Элемент «Финансы» включает в себя цели и показатели, которые позволяют охарактеризовать успешность стратегии организации с точки зрения ее финансовых результатов.

Оценка элемента «Финансы» дает ответ на вопрос, достигается ли конечная цель ведения бизнеса – получение прибыли организацией в долгосрочной перспективе.

Элемент «Клиенты»

Элемент «Клиенты» включает в себя цели и показатели, которые позволяют выполнить требования и сформировать структуру клиентов для достижения запланированных финансовых показателей.

Элемент «Процессы»

Элемент «Процессы» включает в себя цели и показатели, достижение которых позволит обеспечить выполнение целей элементов «Финансы» и «Клиенты». При этом необходимо учитывать, что цели ставятся относительно не всех процессов организации, а только тех, которые являются критически важными для успешной реализации стратегии.

Элемент «Потенциал»

Элемент «Потенциал» содержит цели и показатели, которые позволяют организации в данный момент и в перспективе обеспечивать требования существующих и потенциальных клиентов и касаются ее ресурсов: сотрудников, знаний, инноваций, технологий, информации и информационных систем. Ресурсы обеспечивают реализацию стратегии и создают предпосылки для будущих изменений и адаптации организации.

Определим место системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении организации. В организации стратегическое управление предусматривает выполнение следующих этапов:

1. Анализ внешней и внутренней среды организации.
2. Определение миссии и целей организации.
3. Разработка стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Контроль и оценка стратегии.

Система сбалансированных показателей представляет собой инструмент реализации стратегии, то есть является одним из этапов разработки стратегии.

Таким образом, последовательность разработки стратегии будет включать:

- 1) оценку текущей стратегии;
- 2) выбор стратегии и ее оценку;

3) разработку системы сбалансированных показателей.

Разработка сбалансированной системы показателей была произведена для транспортно-логистической компании ООО «ТоргЭкоТранс», специализирующейся на грузоперевозках специальных грузов, в частности древесных опилок. Миссия ООО «ТоргЭкоТранс»: обеспечить надежный, эффективный, доступный универсальный сервис по доставке, который помогает клиентам процветать.

Цель организации: ежегодное наращивание прибыли в размере не менее 20%.

Задачи:

- повышение качества услуг по перевозке грузов;
- ускорение обработки заказов клиентов;
- повышение безопасности перевозки;
- сокращение времени груза в пути;
- повышение уровня рациональности организации маршрутов;
- предоставление каждому клиенту персонализированного сервиса;
- оптимизация расходов.

Стратегия организации состоит в увеличении объемов грузоперевозок на существующих рынках путем привлечения новых клиентов, в том числе за счет активизации маркетинговой деятельности. Поскольку сбалансированная система показателей является инструментом реализации стратегии, то вначале целесообразно провести SWOT ООО «ТоргЭкоТранс».

В таблице 1 представлена оценка внутренней и внешней среды ООО «ТоргЭкоТранс», выполненная на основе опроса собственников и руководителей организации.

Как свидетельствуют данные таблицы 1, несмотря на то, что ООО «ТоргЭкоТранс» является новой организацией (на момент проведения анализа организация функционировала всего год), она располагает существенным потенциалом, так как сильные стороны ООО «ТоргЭкоТранс» получили оценку 32 балла, тогда как слабые стороны – всего 22 балла. В то же время внешняя среда организации в большей степени не способствует, чем способствует развитию бизнеса, так как угрозы получили оценку 26 баллов, а возможности – 24 балла.

Для выработки стратегии необходимо определить взаимосвязь между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами ООО «ТоргЭкоТранс» (таблица 2).

Как видно из данных таблицы 2, организация заняла позицию 3, так как в данном квадранте произведение баллов наибольшее – 832. Данная позиция означает, что ор-

ганизация располагает хорошим внутренним потенциалом, но находится во внешней среде, которая не способствует развитию бизнеса. Поэтому стратегия ООО «ТоргЭкоТранс» должна, с одной стороны, быть направлена на развитие сильных сторон, а с другой – на использование сильных сторон для нейтрализации угроз во внешнем окружении.

В таблице 3 предложены рекомендации для ООО «ТоргЭкоТранс» по использованию своих сильных сторон и возможностей во внешней сре-

де и по нивелированию слабых сторон и угроз со стороны внешнего окружения при осуществлении деятельности.

Анализ деятельности ООО «ТоргЭкоТранс» показал, что наиболее значимыми категориями персонала организации с точки зрения формирования ее финансовых результатов и эффективности функционирования являются директор, заместитель директора и водители-экспедиторы.

Исходя из целей организации, выявленных проблем и выбранной стратегии организации,

Таблица 1 – Оценка внутренней и внешней среды ООО «ТоргЭкоТранс»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Оценка, балл	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Оценка, балл
1. Наличие специализированного транспорта с уникальными характеристиками	5	1. Высокая стоимость перевозок	4
2. Широкая сеть клиентуры	4	2. Высокий уровень затрат	4
3. Доверие и удовлетворенность клиентов	5	3. Слабая рекламная политика	5
4. Опыт работы	3	4. Высокая стоимость обслуживания автомобилей	3
5. Негромоздкая организационная функциональная структура	5	5. Низкая мотивация сотрудников	3
6. Полная загрузка производственных мощностей	5	6. Неучастие водителей в принятии управленческих решений	3
7. Высокий уровень сервиса	5		
Итого	32	Итого	22
ВОЗМОЖНОСТИ	Оценка, балл	УГРОЗЫ	Оценка, балл
1. Снижение накладных расходов	3	1. Рост цен на топливо	2
2. Привлечение новых клиентов и увеличение грузопотока	4	2. Рост затрат на обслуживание транспортных средств	5
3. Повышение квалификационного уровня персонала	5	3. Появление конкурентов на рынке	5
4. Расширение подвижного состава	3	4. Возможность совершения ДТП с необратимыми последствиями	3
5. Повышение узнаваемости фирмы за счет активной рекламной кампании	4	5. Снижение роста доходов и клиентуры	4
6. Появление новых клиентов	5	6. Снижение платежеспособности клиентов	4
		7. Продолжительность экономического кризиса	3
Итого	24	Итого	26

Источник: собственная разработка на основе опроса экспертов.

Таблица 2 – Взаимосвязь между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами ООО «ТоргЭкоТранс», балл

Организация	Внешняя среда	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1. $СИ \times В = 32 \times 24 = 768$	3. $СИ \times У = 32 \times 26 = 832$
Слабые стороны	2. $СЛ \times В = 22 \times 24 = 528$	4. $СЛ \times У = 22 \times 26 = 572$

Источник: собственная разработка.

по каждому элементу системы сбалансированных показателей для указанных категорий персонала разработаны цели и показатели, характеризующие эти цели, а также стратегические мероприятия, обеспечивающие их достижение.

В таблице 4 представлена разработанная сбалансированная система показателей для оценки эффективности деятельности персонала «водители-экспедиторы».

Как видно из данных таблицы 4, к основным показателям, которые вошли в систему сбалансированных показателей для персонала «водители-экспедиторы», относятся:

- расходы;
- показатели качества оказания услуг по грузоперевозкам;
- показатели эффективности производства (производительность труда, объем грузоперевозок в стоимостном выражении).

Для обеспечения выполнения запланированных показателей предложены две группы стратегических мероприятий: *техничко-технологические и организационные.*

1. *Техничко-технологические мероприятия* включают использование специальных приборов и устройств для контроля автотранспорта при выполнении работ.

Одной из современных платформ спутникового мониторинга, созданных для контроля передвижения различных видов транспортных средств, является платформа Fort-Monitor системы BelFort [5].

С момента подключения к системе платформа Fort-Monitor позволяет передавать ин-

формацию за любой период времени о месте дислокации и состоянии транспортных средств на дорожных картах. Кроме того, система может предоставлять мгновенную информацию обо всех происходящих с транспортным средством событиях: заправках и сливах, расходе топлива, скорости движения, отклонении транспортного средства от заданного маршрута, срабатывании охранных датчиков и т.д., что позволит координатору системы исключить нерациональное использование водителями временных, финансовых и энергетических ресурсов фирмы и предотвратить хищение транспортных средств.

2. *Организационные мероприятия* включают разработку бизнес-процесса перевозки грузов; системы премирования для стимулирования водителей; системы штрафов за несоблюдение установленных правил и норм при осуществлении грузоперевозок.

2.1. *Разработка бизнес-процесса перевозки грузов*

Бизнес-процесс «Перевозка грузов» – это многоэтапный процесс, который должен включать в себя определенную последовательность действий, выполняемых всеми сотрудниками компании. Основные этапы данного процесса и их содержание представлены в таблице 5.

На основании содержания бизнес-процесса «Перевозка грузов» заместитель директора при приеме на работу персонала на должность водителя должен провести его обучение технологии грузоперевозок и вручить памятку для водителей по технологии выполнения заказа.

Таблица 3 – Стратегические рекомендации для ООО «ТоргЭкоТранс»

Рекомендации по использованию сильных сторон	Рекомендации по нивелированию слабых сторон
1. Достаточная известность позволит выйти на новые рынки сбыта	1. Рост объема грузоперевозок приведет к снижению накладных расходов в расчете на 1 т×км и позволит снизить цены на услуги по перевозке
2. Появление новых клиентов позволит увеличить доходы организации	2. Создание мотивационного пакета для персонала повысит заинтересованность в результатах деятельности и усилит контроль при исполнении обязанностей
	3. Заключение соглашения на обслуживание с ремонтными организациями позволит добиться снижения затрат на ремонтные услуги
Рекомендации по использованию возможностей	Рекомендации по нивелированию угроз
1. Хорошая рекламная кампания позволит привлечь новых клиентов и выйти на новые рынки сбыта 2. Расширение подвижного состава приведет к росту доходов организации 3. Повышение квалификации персонала даст возможность успеть за ростом рынка, привлечь новых клиентов и удержать прежних	1. Повышение известности организации за счет активной маркетинговой политики и повышения квалификационного уровня персонала нивелирует появление новых конкурентов и добавит преимуществ в конкуренции

Источник: собственная разработка.

Таблица 4 – Сбалансированная система показателей для оценки эффективности деятельности персонала «водители-экспедиторы»

Элементы	Цели	Индикаторы (показатели)	Целевые значения	Стратегические мероприятия
Финансы	1. Сокращение ДТП	Капитальные расходы организации	Снижение на 80%	Тщательная проверка водителей при приеме на работу. Использование разнообразных систем тестирования
	2. Соблюдение скоростного режима при выполнении рейса	Расходы на топливо	Снижение на 5%	Установка специального механизма по блокировке скорости
	3. Сокращение нецелевого использования топлива	Расходы на топливо	Снижение на 5%	Установка современных спутниковых систем мониторинга расхода топлива
Клиенты	1. Соблюдение сроков выполнения заказов	Выполнение заказов «точно в срок»	100%	Разработка памятки для водителей
	2. Соблюдение этики делового общения в процессе работы	Количество жалоб за год	Снижение на 6 ед. за год	Проведение разъяснительной работы, обучение этике поведения. Разработка штрафных санкций
Процессы	1. Соблюдение трудовой дисциплины	Количество нарушений графиков движения (маршрутов)	Уменьшение на 1%	Разработка и использование системы штрафов. Разработка памятки для водителей
		Количество ошибок в документах	Снижение на 95%	Усиление контроля за транспортно-сопроводительной документацией вопросов в режиме online
		Количество нарушений ПДД за месяц	Снижение на 5%	Разработка и использование системы штрафов
	2. Соблюдение технологической дисциплины	Риск поломки транспортного средства при выполнении задания	Снижение на 10%	Разработка памятки по технологии проведения погрузочно-разгрузочных работ. Использование штрафов
		Расходы на ремонт транспортного средства	Снижение на 16%	Обеспечение чистоты и порядка внутри транспортного средства. Оценка состояния подъездных путей к месту загрузки. Контроль загрузки транспортного средства
		Количество рекламаций за год	Сокращение на 2 ед.	Органолептическая проверка качества закупаемой продукции
		Количество рекламаций за год	Сокращение на 2 ед.	Органолептическая проверка качества закупаемой продукции
Потенциал	1. Совершенствование бизнес-процесса перевозки грузов	Объем грузоперевозки в стоимостном выражении	Увеличение на 5%	Разработка бизнес-процесса перевозки грузов, предполагающая описание пошагово выполняемых действий водителями. Обучение водителей и стимулирование выполнения технологий грузоперевозки
	2. Достижение устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности труда	Производительность труда	Повышение на 7%	Разработка системы мотивации к выполнению водителями большего объема перевозки

Источник: собственная разработка.

Таблица 5 – Бизнес-процесс «Перевозка грузов»

Этап процесса	Содержание этапа	Исполнитель
1. Получение заявки на перевозку от заказчика	Заказчик отправляет заявку руководству компании, а руководство ее принимает	Директор / заместитель директора
2. Заключение договора перевозки	Между заказчиком и компанией заключается договор, на основании которого осуществляется перевозка	Директор
3. Проверка последующих заявок на наличие договора между сторонами	Заместитель директора проверяет наличие договора	Заместитель директора
4. Обработка заявки на перевозку	В соответствии с техническими характеристиками транспортного средства на основании заявки, учитывая габариты, массу груза и условия перевозки распределяются транспортные средства для выполнения заказа	Заместитель директора
5. Выдача путевого листа	Заместитель директора вызывает водителя, сообщает ему о предстоящем рейсе и маршруте движения и выдает путевой лист	Заместитель директора
6. Прохождение медицинского осмотра	Водитель проходит медицинский осмотр	Водитель
7. Отметка о прохождении медицинского осмотра	Медицинский работник определяет содержание алкоголя и психотропных веществ в организме, состояние здоровья: измеряет пульс, артериальное давление, температуру, выясняет степень усталости и качество сна. Если медосмотр пройден, медицинский работник ставит отметку в путевом листе	Медицинский работник (уполномоченный сотрудник)
8. Ежедневное обслуживание транспортного средства	Проводится ежедневное обслуживание транспортного средства. Проверяет комплектность автомобиля, уровень охлаждающей и смазывающих жидкостей, герметичность систем автомобиля, состояние и крепление колес, работу тормозных систем световой и звуковой сигнализации	Водитель
9. Отметка об исправности транспортного средства в путевом листе	Ставится отметка об осмотре транспортного средства в путевом листе	Водитель
10. Осмотр транспортного средства	Водитель предоставляет транспортное средство для осмотра механику. Механик осматривает транспортное средство. Проверяет герметичность и действие тормозных систем, рулевого управления, исправность внешних световых приборов, стеклоочистителей, герметичность систем питания, охлаждения, системы выпуска отработанных газов, крепление колес, наличие медицинской аптечки, огнетушителя, знака аварийной остановки	Механик
11. Отметка об исправности транспортного средства в путевом листе	Ставится отметка о подтверждении исправности транспортного средства в путевом листе	Механик
12. Перевозка груза	Водитель уезжает на линию, забирает груз в указанном месте, доставляет груз получателю	Водитель
13. Получение документов	Водитель забирает товарно-транспортные накладные у заказчика	Водитель

14. Возвращение с линии	Водитель с линии возвращается в гараж	Водитель
15. Осмотр транспортного средства	При возвращении с линии водитель предоставляет транспортное средство для осмотра механику	Водитель, механик
16. Отметка о состоянии транспортного средства в путевом листе	Механик ставит отметку о состоянии транспортного средства в путевом листе	Механик
17. Передача документов в бухгалтерию	Водитель передает товарно-транспортные накладные в бухгалтерию	Водитель
18. Выписка документов бухгалтерией	Бухгалтерия выписывает документы: акт выполненных работ, счет-фактуру, счет на оплату	Бухгалтер
19. Оплата услуги заказчиком	Бухгалтерия передает выписанные документы для оплаты заказчику. Заказчик оплачивает оказанную услугу	Бухгалтер

Источник: собственная разработка.

Таблица 6 – Показатели и условия премирования водителей транспортных средств

Наименование показателей премирования	Условия премирования, %
Соблюдение норм пробега	10
Своевременное и качественное выполнение заданий по перевозке	8
Соблюдение графика перевозки	10
Выполнение ежедневных заданий по количеству рейсов	9
Выполнение ежемесячного плана по пробегу транспортного средства	8
Выполнение ежемесячного плана по выручке	20
Рост производительности труда, исчисленной исходя из выручки от реализации продукции (работ, услуг) в сопоставимых условиях нарастающим итогом с начала года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года	20
Отсутствие претензий со стороны заказчика	5
Содержание автомобилей в технически исправном состоянии	10
Итого: максимальный размер премии по всем показателям	100

Источник: собственная разработка на основе [6].

2.2. Разработка системы премирования для стимулирования водителей к увеличению объема работ.

В таблице 6 представлен перечень возможных показателей и условий премирования водителей.

2.3. Разработка системы штрафов за несоблюдение установленных правил и норм при осуществлении грузоперевозок.

В таблице 7 представлен перечень возможных нарушений и размер штрафных санкций для водителей, допустивших указанные нарушения.

В таблице 8 разработана сбалансированная система показателей для оценки эффективности деятельности категории персонала «директор, заместитель директора по коммерческим вопросам».

В сбалансированную систему показателей для оценки эффективности деятельности дирек-

тора и заместителя директора по коммерческим вопросам в качестве основных вошли показатели, характеризующие эффективность деятельности как организации в целом, так и отдельных ее элементов, в частности сбытовую деятельность: темпы роста объема продаж; отгрузка продукции с высоким уровнем рентабельности; темпы роста объема грузоперевозок; количество новых клиентов, в том числе в разрезе сегментов; сокращение затрат организации.

Для достижения ключевых показателей предложены стратегические мероприятия, направленные на повышение эффективности управления организации в целом, путем совершенствования аналитической деятельности, планирования, логистики, сбытовой деятельности и другие.

Таблица 7 – Виды нарушений и размер штрафных санкций для водителей транспортных средств

Вид нарушения	Размер штрафных санкций, %
Дорожно-транспортные происшествия и аварии по вине водителя, их сокрытие, оставление места происшествия	20
Утрата или порча перевозимых товароматериальных ценностей	10
Нарушение правил и норм охраны труда и пожарной безопасности, трудовой и производственной дисциплины	5
Невыполнение распоряжения руководителя	10
Работа на линии с техническими неисправностями, угрожающими безопасности транспортного средства	5
Срыв запланированного рейса	10
Опоздание с выездом на линию, преждевременное прекращение работы	10
Прогул (в том числе за отсутствие на работе более 3 ч в течение рабочего дня) без уважительной причины	50
Появление на работе в состоянии алкогольного, токсического или наркотического опьянения, а также распитие спиртных напитков, употребление наркотических или токсических средств на рабочем месте в рабочее время	30
Совершение по месту работы хищения имущества нанимателя	20

Источник: собственная разработка.

Таблица 8 – Сбалансированная система показателей для оценки эффективности деятельности категории персонала «директор, заместитель директора по коммерческим вопросам»

Элементы	Цели	Индикаторы (показатели)	Целевые значения	Стратегические мероприятия
Финансы	1. Добиться конкурентоспособной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от выручки (затраты на 100 руб. реализованной продукции)	Уменьшение на 8 п. п.	Построение оптимальной схемы движения грузов
		Затраты на управление и сбыт, в процентах от выручки	Уменьшение на 10 п. п.	Разработка системы мотивации для директора и заместителя директора по коммерческим вопросам
	2. Продолжить рост объемов продаж на рынках	Темпы роста объемов продаж на рынке Республики Беларусь	Увеличение на 10%	Поиск новых поставщиков и новых клиентов путем проведения маркетинговых исследований, использование системы, позволяющей их заинтересовать в сотрудничестве с организацией. Анализ тендерных предложений. Участие в тендерах. Разработка интернет-сайта. Регистрация на европейских торговых площадках
	3. Добиться конкурентоспособной структуры отгрузок	Отгрузка продукции с высоким уровнем рентабельности реализации	Увеличение на 5%	Внедрение индивидуального подхода к каждому клиенту. Использование гибкой системы ценообразования на основе сегментации клиентов
	4. Повысить ценности одного контракта	Средняя стоимость одного контракта	Увеличение на 10%	Создание условий для привлечения клиентов из более выгодных сегментов

Клиенты	1. Увеличение количества клиентов	Количество новых клиентов премиум сегмента	Увеличение на 1 клиента	Мониторинг рынка. Создание интернет-сайта. Применение контекстной рекламы в сети Интернет и социальных сетях
		Количество новых клиентов медиум сегмента	Увеличение на 2 клиента	
		Количество новых клиентов лайт сегмента	Увеличение на 1 клиента	
	2. Сокращение утраченных клиентов	Количество утраченных клиентов премиум сегмента	Снижение на 100%	Детальный анализ причин, обуславливающих отказ клиентов от сотрудничества. Применение гибких условий, персональный подход к каждому клиенту
		Количество утраченных клиентов медиум сегмента	Снижение на 50%	
		Количество утраченных клиентов лайт сегмента	Снижение на 50%	
3. Общая удовлетворенность клиентов организации	Средняя оценка удовлетворенности клиента организацией	Повышение на 0,5 балла	Проведение анкетирования клиентов. Устранение недостатков, выявленных на основе анкетирования (опроса) существующих клиентов	
Процессы	1. Оптимизация маршрутов	Сокращение себестоимости перевозок	Уменьшение на 5%	Приобретение и внедрение нового программного продукта по оптимизации маршрутов («Умная логистика»)
	2. Сведение к минимуму холостых пробегов	Сокращение себестоимости перевозок	Уменьшение на 5%	Планирование грузоперевозок на неделю вперед с учетом местоположения заказчика
Потенциал	1. Повышение производственного потенциала	Темп роста объема грузоперевозок	Увеличение на 33%	Приобретение нового транспортного средства автомобиля марки Volvo с седельным тягачом (ориентировочная стоимость 80000 долл.). Разработка плана обучения директора и заместителя директора по коммерческим вопросам на курсах повышения квалификации по получению знаний в области исследования рынка, логистики. Внедрение в систему стимулирования пунктов, предусматривающих поощрение за получение знаний
	2. Повышение заинтересованности сотрудников в достижении целей организации и уровня их удовлетворенности	Оценка заинтересованности сотрудников в достижении целей организации и уровня их удовлетворенности	Повышение на 0,5 балла	Проведение анкетирования персонала

Источник: собственная разработка.

Основными стратегическими мероприятиями, обеспечивающими выполнение целевых показателей для директора и заместителя директора по коммерческим вопросам, являются:

- участие в тендерах;
- регистрация на европейских торговых площадках;
- разработка гибкой системы ценообразования на основе сегментации клиентов;
- разработка интернет-сайта;
- обучение директора организации современным технологиям интернет-маркетинга для продвижения сайта, создания контекстной и таргетированной рекламы;
- внедрение нового программного продукта «Умная логистика»;
- использование Google-опросов для оценки удовлетворенности клиентов качеством услуг по грузоперевозкам.

Заключение. В результате разработки сбалансированной системы показателей конкретизированы цели и задачи для каждой категории персонала, установлены целевые показатели, позволяющие осуществлять контроль за их выполнением, предложена система мероприятий,

обеспечивающих реализацию запланированной стратегии ООО «ТоргЭкоТранс». Внедрение сбалансированной системы показателей в организации будет способствовать повышению ее эффективности и конкурентоспособности.

Литература

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
2. Разработка сбалансированной системы показателей: практ. руководство с примерами / под ред. А.М. Гершуна и Ю.С. Нефедьевой. – 2-е изд., расшир. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 128 с.: ил.
3. Горский, М. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: сб. ст. / М. Горский, А. Гершун. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с.
4. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 512 с.
5. GPS / ГЛОНАСС мониторинг транспорта и контроль топлива [Электронный ресурс] // BelFort. – Режим доступа: <https://belfort.by/monitoring-transporta>. – Дата доступа: 16.11.2020.
6. Герасимов, Р. Примеры установления показателей премирования и расчета премий водителям автомобилей за производственные результаты / Р. Герасимов, Н. Свиридов // Нормирование и тарификация труда. – 2014. – № 6. – С. 27–35.

Поступила в редакцию 22.01.2021