

УДК 338.242

**ОБОСНОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОДЕРНИЗАЦИИ
ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ТОО «УСТЬ-КАМЕНОГОРСКИЙ МЯСОКОНСЕРВНЫЙ ЗАВОД – УЛАН»**

В.С. Морозов

магистрант, направление подготовки 38.04.02 Менеджмент,
направленность «Стратегический менеджмент и антикризисное управление»

О.В. Морозова

канд. филос. наук, проректор по науке и проектной деятельности
ЧОУ ВО «Сибирская академия финансов и банковского дела» (Новосибирск)

Стратегическое управление как область знаний постоянно развивается, дополняется новыми результатами исследования, полученными на основе практического применения теоретических и методических моделей, подходов, принципов, методов и инструментов стратегического управления. Применение на практике классических положений стратегического планирования, в частности сбалансированной системы показателей, имеет ряд специфических особенностей, связанных со страновой и отраслевой спецификой деятельности организаций. Поэтому разработка и апробация инструментария стратегического планирования для конкретных отраслей и рынков представляется востребованным знанием для организаций, развивающих указанный инструментарий.

Рынок мясоперерабатывающей промышленности Республики Казахстан в последние годы активно развивается, на нем появляются амбициозные компании, применяющие современные методы управления. Эти компании испытывают острую потребность в разработках, учитывающих их запросы. В этой связи весьма актуальным является поиск возможностей модернизации системы стратегического управления, результаты которого, разработанные на примере товарищества с ограниченной ответственностью (ТОО) «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан», функционирующего на рынке продовольственной продукции Казахстана, представлены в данной статье.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, сбалансированная система показателей, мясоперерабатывающая отрасль, индикативные показатели.

Стратегическое управление (как, впрочем, и стратегическое планирование) связано с постановкой целей (целеполаганием) организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, позволяющих добиваться поставленных задач и соответствующих ее внутренним возможностям. Потенциал, обеспечивающий достижение целей организации в будущем, – один из конечных продуктов стратегического управления.

Г. Минцберг ставит вопрос о невозможности одновременного применения терминов «планирование» и «стратегия», аргументируя тем, что стратегия не может быть спланирована, ибо процесс планирования представляет собой анализ, а стратегия есть результат синтеза [1].

П. Друкер высказывает мысль о необходимости отмены планирования, поскольку при этом естественным образом «цепляются» за вчерашние успехи, уже не несущие в себе полезности [2].

И. Ансофф определяет стратегическое управление как деятельность, связанную с постановкой целей, задач организации и поддержанием взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей оставаться восприимчивой к внешним требованиям, добиваться своих целей и коррелируют с ее внутренними возможностями [3].

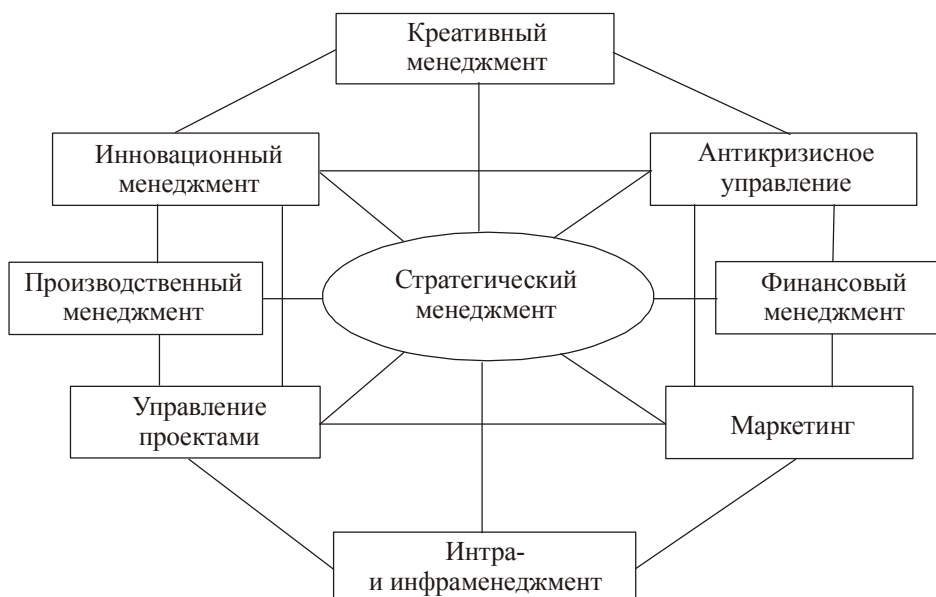
Справедливым представляется высказывание А. Томпсона и А. Стрикленда о том, что «стратегическое управление есть основа всей управленческой деятельности, а не только задача для высшего руководства» [4].

Стратегический менеджмент – тип управления, который не всегда легко реализовать и который не во всех условиях дает устойчивый эффект. Как тип управления, он не существует в чистом виде, а тесно связан с другими типами менеджмента (рисунок).

Стратегическое управление можно определить как управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Стратегия ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» должна выражаться в двух направлениях:

- противостояние кризисным явлениям;
- обеспечение стабильного конкурентного преимущества.



Место стратегического менеджмента в типологии управления

Исходя из накопленного за десять лет работы опыта, истории становления ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» как значимого игрока на рынке производства мясopодуки Республики Казахстан (РК), имиджа надежного партнера, можно сформулировать миссию организации. Чтобы соответствовать своей миссии, организации необходимо определить представление будущего, которое наступит в результате реализации стратегии.

На этапе формирования общей стратегии ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан», организации следует выбрать стратегию ограниченного роста, которая предполагает укрепление существующих направлений бизнеса, а также проникновение и захват новых рынков.

Такой выбор обусловлен высокой динамикой роста рынка мясopереработки и производства консервов (мясных, рыбных, мясорастительных), которая по прогнозам должна сохраниться на период реализации стратегии до 2023 г.

Стратегическими зонами хозяйствования в рамках реализации общей стратегии будут рынок Казахстана и России.

На этапе формирования конкурентной стратегии организации выбираем стратегию дифференциации с элементами фокусирования на группах стратегически важных потребителей.

Этот выбор обусловлен ростом рынка, наличием у организации уникальных позиций, а также возможностей по увеличению их доли в ассортименте.

Стратегическими хозяйственными центрами на период реализации стратегии станет дирекция сбытовой сети, включающей сбытовую сеть по Казахстану и России.

На эту дирекцию возлагается ответственность за обеспечение динамики роста продаж в Казахстане и России, увеличение доли продаж в целевых группах «Крупные торговцы» и «Мелкие торговцы», а также обеспечения технологов информацией о потенциальных потребностях покупателей.

Анализ структуры клиентской базы ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан», позволяет выделить следующие основные группы потребителей и их

приоритеты (табл. 1), которые влияют на принятие решения о приобретении продукции организации.

На обеспечение этих приоритетов потребителей предлагается ориентироваться в ходе реализации стратегии.

По причине возрастающей концентрации реализации продукции в руках крупных торговых сетей, они становятся приоритетной целевой группой ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан», что определяет самый высокий уровень требований к коммерческому предложению организации.

Обоснованность выбора и преимущества стратегии диверсификации для ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» состоят в следующем:

– приверженность потребителей к торговой марке позволит увеличить защиту от конкурентов;

– уникальность товаров и услуг, предлагаемых, будет существенным препятствием на пути новых конкурентов, предлагающих традиционный ассортимент;

– благодаря дифференциации появляется возможность обеспечения более высокой доходности, которая повысит уровень защиты организации от влияния поставщиков, так как позволит формировать финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов;

– товарам будет сложнее найти равноценную замену, что также ограничит возможность для потребителей снижать цены в процессе подготовки к сделке.

Таблица 1

**Основные группы потребителей (клиентов)
ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан»⁶⁹**

Основные целевые группы	Приоритеты
«Крупные торговцы»	Цена товара. Качество товара. Экологичность. Способность поставлять большие объемы. Консультационное сопровождение. Возможность поставлять большие объемы. Уникальность предложения. Индивидуальный подход
«Мелкие торговцы»	Цена товара. Качество товара. возможность предоставления отсрочки платежа (реализация, консигнация)
«Спекулянты»	Цена товара. Возможность предоставления отсрочки платежа. Своевременная поставка
«Государственные закупщики»	Цена товара. Способность поставлять большие объемы
«Интернет-покупатели»	Цена товара. Качество товара. Своевременность поставки

⁶⁹ Здесь и далее приведены данные из официального сайта ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан». URL: <http://ulan-uk.kz/>.

Для формирования структуры стратегических целей необходимо учесть ключевые интересы и ожидания стейкхолдеров ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» (табл. 2).

Таблица 2

**Основные цели и ожидания стейкхолдеров
ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан»**

Стейкхолдеры	Цели и ожидания
Собственники	Рост инвестиционной привлекательности организации. Стабильный рост прибыли. Качественный менеджмент
Менеджеры высшего звена	Рост доходности. Рост доли рынка. Повышение конкурентоспособности
Работники	Стабильное финансовое состояние организации как гарантия занятости и роста заработной платы. Возможность обучения. Перспективы карьерного роста. Экологичность производства. Комфортные условия работы
Потребители	Увеличение ассортимента. Снижение класса химической опасности продукции посредством инноваций. Улучшение качества продукции, упаковки. Квалифицированное агрономическое сопровождение. Проведение научных семинаров (Дней поля). Услуги по обработке посевов. Высокая экономическая и биологическая эффективность препаратов. Соответствие эффективности препаратов ожиданиям покупателей
Поставщики	Стабильность или рост объемов заказов. Своевременная оплата в соответствии с условиями договора
Кредиторы	Стабильное финансовое состояние организации. Совершенствование системы планирования для обеспечения платежеспособности. Своевременная выплата процентов и погашение кредита
Общественность	Соблюдение экологических норм. снижение объемов вредных выбросов
Правительство	Своевременная уплата налогов. Соблюдение налогового законодательства при начислении налогов. Стабильное финансовое состояние организации

Учитывая зависимость ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» от кредитных ресурсов для реализации стратегии ограниченного роста, а также вероятность банкротства [5], необходимо разработать финансовую стратегию, регламентирующую формирование и определение направлений использования финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии развития организации.

Основными задачами финансовой стратегии будет обеспечение соответствия всех финансовых показателей нормативным значениям с целью предотвращения банкротства, а также обеспечения финансирования функциональных стратегий организации с целью реализации базовой стратегии.

Для формализации антикризисной стратегии ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан», в табл. 3 сформулированы ее основные направления по элементам сбалансированной системы показателей (ССП).

Таблица 3

Направления стратегии ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» по элементам сбалансированной системы показателей

Элементы	Направления стратегии	Составляющие
1	2	3
Финансы: положение организации с позиции инвесторов	Рост инвестиционной привлекательности организации	Максимизация прибыли. Снижение доли постоянных издержек в структуре себестоимости продукции. Инвестиции в систему качества продукции. Диверсификация источников дохода. Увеличение отдачи от существующих активов
Взаимоотношения с потребителями: положение	Предложение потребительной ценности	Развитие индивидуальных бонусных программ. Консультационный сервис. Расширение спектра услуг по внесению СЗР. Предложение новых уникальных препаратов. Развитие долгосрочного взаимовыгодного партнерства
Организации с позиции клиента	Активизация работы по сохранению и наращиванию клиентской базы	Предложение комплексных программ защиты растений. Увеличение ассортимента. Повышение имиджа организации. Разработка и внедрение новых форм сотрудничества. Быстрое урегулирование конфликтов, жалоб
Внутренние бизнес-процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Развитие маркетинга потребителей	Мониторинг потребностей клиентов. Сегментация клиентской базы с учетом перспективности, прибыльности и риска. Снижение количества низкодоходных клиентов. Привлечение перспективных групп потребителей.
	Развитие отношений с поставщиками	Диверсификация поставок. Мониторинг поставщиков
	Управление рисками	Превентивное управление рисками. Снижение доли безнадежных долгов. Совершенствование мероприятий по возврату долгов
	Инновационная деятельность	Совершенствование процесса НИОКР. Применение экологически безопасного сырья. Снижение себестоимости продукции. Использование передовых мировых разработок
	Улучшение управления оборотным капиталом	Развитие системы планирования. Автоматизация управленческого учета. Оптимизация логистики. Развитие системы контроля. Диверсификация продуктового ряда. Снижение фактора сезонности. Оптимизация использования производственных мощностей
Обучение и развитие: сохранение гибкости и возможности улучшения положения организации	Развитие человеческого капитала	Привлечение и сохранение талантливых кадров. Снижение текучести кадров. Обучение искусству продаж. Обеспечение социальной защиты. Развитие системы мотивации. Обеспечение возможности карьерного роста Мотивация рационализаторских инициатив

1	2	3
	Развитие информационного капитала	Внедрение интегрированных информационных систем. Формирование баз данных. Привлечение новых источников информации. Развитие системы обратной связи. Внедрение системы контроля качества. Расширение обмена знаниями
	Развитие организационного капитала	Ориентация на непрерывный обмен опытом. Обеспечение соответствия личных целей целям организации. Мотивация предложений по совершенствованию организационных процессов

На основе данной информации формируется стратегическая карта, позволяющая наглядно отобразить причинно-следственные связи всех элементов сбалансированной системы показателей.

Для осуществления контроля над процессом реализации стратегии и корректировки стратегических целей необходимо описать ее с помощью набора ключевых показателей [6; 7].

Все показатели определяются с учетом принципа измеримости их целевых значений для оценки успешности решения стратегических задач.

В табл. 4 приведены показатели и конкретные значения стратегических целей на период 2019–2023 гг. по компонентам ССП.

Таблица 4

**Сбалансированная система показателей
ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» в 2019–2023 гг.**

Компонент	Стратегическая цель	Показатель	Комментарий
1	2	3	4
Финансы: положение организации с позиции инвесторов	F1 Рост рентабельности собственного капитала	Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли	Целевой показатель 22 %
	F2 Обеспечение темпов роста продаж	Прирост продаж	Свыше 10 % в год
	F3 Увеличение доли рынка	Доля рынка	Ежегодный прирост не менее 0,1 %. Работающие в настоящее время мясокombинаты пока ограничены мощностью 80-120 голов КРС и 1000 голов МРС в смену
Клиент: положение организации с позиции клиента	K1 Формирование инновационного имиджа организации	Количество уникальных товаров в ассортименте <i>Доля брендированной продукции</i>	Не менее одной позиции в год <i>Огромная доля переработанной мясной продукции в РК неизвестного происхождения, она не брендирована, не имеет штрих-кодов, а это затрудняет идентификацию производителя, который не соблюдает требования к упаковке. Такой продукции на рынке 28,9 %</i>
	K2 Расширение ассортимента	Количество новых товаров в ассортименте	Расширение ассортимента на 3-4 позиции в год

1	2	3	4
		<i>Доля продукции с маркой «Халяль»</i>	<i>Продукция халяль пользуется популярностью среди представителей всех конфессий Казахстана, многие компании после получения сертификата зафиксировали рост продаж на 20–30 %</i>
	К3 Предложение пакета сервисных услуг и предпочтений	Доля воспользовавшихся клиентов и сравнение объемов продаж этим клиентам с предыдущим периодом	Рост количества клиентов, воспользовавшихся дополнительным сервисом на 10 % в год
	К4 Рост клиентской базы	Прирост количества клиентов	Не менее 10 % в год. Потребление мяса в Казахстане составляет 67,2 кг в год на чел. (США – 125; Австралия – 120,9; Беларусь – 72; Россия – 60,3; Узбекистан – 25,8 кг в год на чел.)
	К5 Сохранение клиентов	Доля продаж постоянным клиентам	Свыше 70 % ежегодно Потребление колбасных изделий в РК составляет более 185 тыс. тонн или 11 кг колбасных изделий на душу населения в год. Покупатели имеют преимущества, если товары стандартны, так как им легче переключаться с одного продавца на другой
		<i>Доля продаж через собственные каналы распределения</i>	<i>Средняя наценка на продукцию мясоперерабатывающей промышленности Казахстана составляет около 30 %. Только 2 компании на рынке имеют относительную развитую сеть фирменных магазинов</i>
Внутренние бизнес-процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	P1 Совершенствование системы планирования для обеспечения платежеспособности	Отклонение фактического объема продаж в денежном выражении от планового	Не более 10 % в год
		Исполнение доходных статей бюджета	Точность 90 %
	P2 Улучшение соотношения цены и качества продукции	Оценка клиента	1-е место с точки зрения не менее 70 % клиентов у лидеров отрасли
	P3 Улучшение управления оборотным капиталом	Уровень просроченной дебиторской задолженности, переходящей на следующий год	Не более 10 % от годового объема реализации
		Остатки товарных запасов в натуральном выражении на конец сезона	Не более 5 % от годового объема производства
		Сумма просроченных оплат поставщикам	Не более 15 % от суммы поставок за сезон
		<i>Временные разрывы вложения денежных средств и получения доходов за поставленную</i>	<i>70 % – временной разрыв – 45 дней. 10 % – 60 дней. 15 % – 90 дней.</i>

1	2	3	4
		<i>продукцию на реализацию в сети распределения</i>	<i>5 % – свыше полугода</i>
	Р4 Диверсификация производственной деятельности	Доля произведенной рыбной продукции (в стоимостном выражении)	Ежегодное увеличение на 5 %
		<i>Доля мясорастительной продукции</i>	<i>У лидеров отрасли 15–20 %</i>
		<i>Доля мясного сырья отечественных производителей (в стоимостном выражении)</i>	<i>Себестоимость говядины в Казахстане в 2 раза выше, чем в Австралии, странах ЕС, и в разы, чем в Бразилии и Аргентине. По свинине себестоимость отечественной продукции превышает уровень цен в Бразилии в 2,9 раза и в странах ЕС – на 12 %. В среднем доля отечественного сырья по всем видам мяса составляет 43 %</i>
	Р5 Улучшение технологических процессов	<i>Доля ручного, низкоквалифицированного труда</i>	<i>На крупных предприятиях – 10–15 % На средних предприятиях – 15–20 % На малых предприятиях – 30–40 %</i>
		<i>Доля современного оборудования</i>	<i>На 60 % предприятий современное оборудование немецкого или австрийского производства</i>
		<i>Уровень энергопотребления и других материальных затрат в производстве</i>	<i>В себестоимости продукции на долю материальных затрат (технические, транспортные и другие средства производства, топливо, удобрения, средства защиты растений и т.д.) приходится от 60 до 80 % в полной себестоимости</i>
		<i>Уровень загрузки оборудования</i>	<i>В настоящее время даже у лидеров отрасли этот показатель находится на уровне 70–75 %</i>
Обучение и развитие: сохранение гибкости и возможности улучшения положения организации	L1 Повышение удовлетворенности сотрудников	Индекс удовлетворенности сотрудников	Более 80 % у лидеров отрасли

Для обеспечения контроля над реализацией стратегии организации и соответствия текущих значений показателей запланированным значениям, необходимо зафиксировать информационно-документационное сопровождение, служащее целям передачи информации ответственным лицам, а также осуществления текущего контроля над процессом реализации стратегии ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан», включает в себя перечень документов, указанных в табл. 5.

**Документационное сопровождение стратегии развития
ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан»**

Элемент ССП	Документ	Содержание
Финансы	Устав организации	Регламентирует важнейшие вопросы функционирования организации, включая порядок ее образования и реорганизации (ликвидации)
	Положение о сбалансированной системе показателей организации	Содержит миссию, стратегические цели, определяет конкурентную стратегию, содержит карту ССП и декомпозицию стратегических показателей на организационную структуру с определением ответственных за их достижение, определяет мероприятия, направленные на достижение стратегических целей с указанием ответственных лиц, сроков исполнения и требуемых ресурсов.
Клиенты	Положение о маркетинговой политике	Определяет сбытовую политику в отношении каждого сегмента целевой аудитории, определяет ценовую политику, регламентирует деятельность маркетинговой службы организации.
Внутренние бизнес-процессы	Приказы	Распорядительный документ для решения основных оперативных задач, стоящих перед организацией.
	Положение о планировании	Устанавливает регламент планирования
	Положение о бюджетировании	Содержит финансовую структуру организации, форматы системы бюджетов (натурального, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, управленческого баланса), описание бизнес-процесса «бюджетирование»
	Бюджет движения денежных средств	Отчет организации об источниках денежных средств и их использовании в данном временном периоде, отражающий денежные поступления с классификацией по основным источникам и денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода.
	Бюджет доходов и расходов	Календарный план доходов и расходов организации, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью организации
Обучение и развитие	Положение о кадровой политике	Формулирует основные цели, задачи и направления работы с персоналом, связь кадровой политике с принятой стратегией. Определяет главные характеристики персонала, необходимые для реализации стратегии и достижения целей. Определяет принцип подбора и продвижения сотрудников, планирования карьеры и ротации, задачи регулярной аттестации, приоритетные направления обучения персонала разных категорий. Формулирует цели и основные направления политики в сфере оплаты труда, виды материального и нематериального поощрений. Определяет цели и принципы программ социальной защиты
	Штатное расписание	Устанавливает количественный и качественный состав сотрудников в составе подразделений организации, а также размеры их минимальной фиксированной месячной оплаты труда (оклада) в соответствии с занимаемыми должностями
	Положение о структурном подразделении организации	Конкретизирует правовое положение, порядок повседневного функционирования, а также вопросы соподчиненности и взаимодействия данного подразделения с другими структурными единицами
	Правила внутреннего трудового распорядка	Детально регламентирует вопросы повседневной деятельности организации
	Должностные инструкции	Устанавливает для сотрудника конкретные трудовые обязанности в соответствии с занимаемой должностью
	Положение о премировании	Содержит систему мотивации персонала, ориентированную на задачи, поставленные в соответствии с разработанной стратегией

Оценку результативности и эффективности проекта стратегии проведем путем сравнения затрат, определенных экспертным методом, и финансового результата по мероприятиям стратегии, разработанной с использованием сбалансированной системы показателей на период 2019–2023 гг. (табл. 6).

Из приведенных расчетов можно сделать вывод, что предложенный комплекс мероприятий позволит мобилизовать внутренние ресурсы организации, восстановить платежеспособность и финансовую устойчивость в течение первых двух лет реализации стратегии.

Таблица 6

Оценка эффективности и затрат на реализацию комплекса мероприятий по реализации стратегии ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан» на период 2019–2023 гг.

Элемент	Стратегическая цель	Мероприятия	Ответственный	Эффективность / Затраты				
				2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6			7
<i>Эффективность, %</i>								
Финансы	F1 Рост рентабельности собственного капитала	Управление дебиторской задолженностью	Генеральный директор	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
	F2 Обеспечение темпов роста продаж	Применение технологий Интернет-продаж	Генеральный директор	32,0	48,0	54,0	45,0	37,0
	F3 Увеличение доли рынка	Вступление в стратегические альянсы, выход на российский рынок	Генеральный директор	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<i>Затраты, тыс. руб.</i>								
Клиент	K1 Формирование инновационного имиджа организации	Регулярные тематические научные публикации в журналах, на сайте и подобных специализированных изданиях	Коммерческий директор	40	45	50	55	60
		Апробация новых продуктов на целевых клиентах	Главный технолог	80	96	115	138	166
	K2 Расширение ассортимента	Приобретение готовых рецептов	Главный технолог	45	58	76	98	128
		Внедрение собственных рецептов	Главный технолог	45	58	76	98	128
	K3 Предложение пакета услуг и предпочтений	Формирование политики взаимодействия с поставщиками и сбытовыми организациями	Коммерческий директор	150	160	180	200	210
		Участие в тематических специализированных выставках	Коммерческий директор	170	170	180	190	200
		Внедрение современного процесса	Коммерческий директор	50	150	155	160	170

1	2	3	4	5	6			7
		комплексного сопровождения поставки и выполнение гарантийных обязательств						
	К4 Рост клиентской базы	Мониторинг клиентской базы в регионах	Коммерческий директор	50	55	61	67	73
Клиент	К4 Рост клиентской базы	Размещение наружной рекламы, рекламы в печатных изданиях в сети Интернет	Коммерческий директор	1 000	1 100	1 210	1 331	1 464
	К5 Сохранение клиентов	Предоставление дополнительных бонусов постоянным покупателям	Коммерческий директор	400	600	900	1 350	2 025
		Ежегодный розыгрыш лотерейных билетов среди покупателей	Коммерческий директор	300	450	675	1 013	1 519
		Организация туристических поездок для ключевых клиентов	Коммерческий директор	350	455	592	769	1 000
Внутренние бизнес-процессы	P1 Совершенствование системы планирования	Создание регламента планирования	Генеральный директор	10	11	11	12	12
		Глубокий анализ рынка на этапе планирования	Коммерческий директор	100	110	121	133	146
		Внедрение программного продукта	Генеральный директор	1 000	100	110	121	133
		Обучение менеджмента организации	Генеральный директор	100	130	169	220	286
	P2 Улучшение соотношения цены и качества продукции	Проведение опросов клиентов с целью определения их потребностей	Коммерческий директор	50	60	66	73	80
		Приобретение линии по производству сосисок	Главный инженер	25 000	800	340	380	425
		Сертификация по стандартам ISO	Главный инженер	200	0	0	0	0
	P3 Улучшение управления оборотным капиталом	Оперативное обращение в судебные инстанции по просроченной дебиторской задолженности	Финансовый директор	100	130	169	220	286
		Проведение акций с целью уменьшения излишних материальных запасов	Коммерческий директор	100	110	121	133	146
		Создание и ведение подробного платежного календаря	Финансовый директор	40	44	48	53	59

1	2	3	4	5	6			7
	Р4 Диверсификация производственной деятельности	Расширенный анализ рынка продукции	Коммерческий директор	50	55	61	67	73
		Разработка и внедрение в производство продукции не профильного назначения	Директор по производству	130	156	187	124	137
		Маркетинговые мероприятия	Коммерческий директор	50	65	85	110	143
Обучение и развитие	L1 Повышение удовлетворенности сотрудников	Модернизация компьютерной техники	Финансовый директор	200	220	242	266	293
		Взносы на пенсионные программы	Финансовый директор	400	440	528	634	760
		Дополнительное медицинское страхование	Финансовый директор	200	220	264	317	380
		Оплата туристических путевок за счет организации	Финансовый директор	400	440	528	581	610
		Финансовая мотивация за прирост продаж	Финансовый директор	6 000	12 000	20 000	25 000	30 000
		Финансовая мотивация за рационализаторскую инициативу	Финансовый директор	200	240	288	302	329
	L2 Повышение профессионального уровня сотрудников	Ежегодное проведение двух обучающих семинаров	Начальник ОК	400	480	576	691	829
		Обучение ключевых сотрудников	Начальник ОК	200	220	242	315	378
	L3 Снижение текучести кадров	Проведение корпоративных мероприятий	Начальник ОК	500	550	605	666	732
		Мониторинг уровня удовлетворенности персонала	Начальник ОК	50	55	61	67	73
		Анализ причин увольнения специалистов	Начальник ОК	20	22	24	27	29

Таким образом, предложенная стратегия ТОО «Усть-Каменогорский мясоконсервный завод – Улан», разработанная с использованием сбалансированной системы показателей эффективна, и она позволит организации достичь поставленных финансовых целей, повысить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе и создать базу для дальнейшего устойчивого развития.

Литература

1. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпл Дж. Школы стратегии. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
2. Drucker P. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: HarperCollins, 1974. PP. 5–84. URL: <http://www.inflibnet.ac.in/ojs/index.php/PS/article/viewFile/1053/911> (дата обращения 15.06.2019).

3. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент / И. Ансофф; науч. ред. А.Н. Петрова; пер. с англ. О. Литун; предисл. Г.-И. Накамура; авт. предисл. к рус. изд. А.К. Ляско. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

4. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. М.: Инфра-М, 2000. 412 с.

5. *Фадейкина Н.В.* О юридической и экономической несостоятельности организаций и методах диагностики вероятности их банкротства // Сибирская финансовая школа. 2014. № 6 (107). С. 145–151.

6. *Фадейкина Н.В., Брюханова Н.В.* Методология формирования и использования ключевых показателей в менеджменте организаций // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2 (91). С. 80–83.

7. *Фадейкина Н.В., Федорович В.О., Толысбаев Б.С., Тулеуов Е.Т.* Инновационные стратегии в менеджменте организаций агропродовольственного сектора Республики Казахстан. Новосибирск: САФБД, 2008.