

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК
ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ
КОРПОРАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 351 группы
экономического факультета
направления 38.04.02 «Менеджмент»
Захаровой Ольги Васильевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

дата, подпись

Л.А. Александрова

Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

Введение. Условия функционирования современных организаций, обуславливают использование инструментов оперативного и стратегического управления, а именно сбалансированной системы показателей (ССП). С помощью СПП у организаций появляется возможность совершенствовать эффективность деятельности, так как СПП позволяет быстро реагировать на изменения рынка, одновременно решать множество задач по направлению деятельности компании и координировать между собой все элементы необходимые для развития.

Актуальность темы подчеркивается следующими факторами:

- в настоящее время назрела необходимость повышения эффективности деятельности предприятий и организаций. Развитие компаний непосредственно отражается на конкурентоспособности организации;

- повышение конкурентоспособности возможно за счет выявления и изменения соответствующих факторов во внутренней среде организации;

- изменение стратегии с помощью применения СПП требует глубокого изучения, анализа и адаптации к существующим условиям функционирования экономических субъектов;

- специфика применения СПП недостаточно обобщена и формализована для российских организаций, что обуславливает, в том числе учет отраслевой специфики российских компаний;

- тема настоящего исследования представляет интерес, как в теоретическом, так и практическом аспектах. Данное обстоятельство объясняется тем, что, несмотря на важность решения практических задач повышения эффективности организации, теоретические основы имеют важное методическое значение, так как исследование организационных проблем с точки зрения теории направлено на рационализацию управленческого труда в процессе выработки управленческих решений.

Цель исследования – проанализировать теоретические аспекты использования системы сбалансированных показателей в управлении реализацией стратегии развития организации.

Задачи исследования: рассмотреть содержание и роль ССП в стратегическом управлении предприятием, проанализировать этапы и инструменты внедрения ССП, выявить преимущества и проблемы использования системы сбалансированных показателей как инструмента оценки и реализации стратегии.

Объектом исследования выступает система сбалансированных показателей в управлении реализацией стратегии развития организации.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения и методы стратегического управления организацией на основе сбалансированной системы показателей.

Теоретической и методологической базой исследования явились труды зарубежных и российских исследователей. В исследовании были использованы следующие методы: метод теоретического исследования, основанный на анализе существующих концепций и подходов, относящихся к предмету исследования; анализ документов, финансовых показателей, экспертный метод.

Практическая значимость работы - при применении современных концепций управления, в том числе тех, которые основаны на управлении проектами, существенно повышается эффективность деятельности организации. Внедрение системы ССП может открыть новые перспективы конкурентоспособности для российских предприятий.

Новизной разработки исследования является применение принципов ССП к планированию не только стратегического управления компанией в целом, но и масштабирования ее принципов на управление производственными процессами для конкретного предприятия - ООО СМПК Ресурс. На данный момент среди пищевых предприятий ССП используют только производственные площадки, принадлежащие бренду Роял Канин.

Основное содержание работы.

В первой главе раскрываются содержание, функции, этапы становления системы сбалансированных показателей.

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой систему управления, которая позволяет направить миссию и общую стратегию компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и сотрудников, и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности. Внедрение ССП обуславливает определенные требования к стратегическим целям, а именно, они должны быть сформулированы кратко, их конкретизация определяется с помощью показателей. Такие показатели называются корпоративными ключевыми показателями – КРІ

Внедрение и применение ССП в организации обусловлено следующими целями:

- создание эффективной системы планирования;
- формирование системы количественных показателей, которые определяют основные параметры деятельности организации в рамках стратегических целей;
- формирование таких условий, которые позволяют эффективно управлять бюджетированием, затратами, рисками, мотивацией персонала и иных функциональных подсистем планирования и управления;
- мониторинг хода реализации стратегии и фактически достигнутых ССП и др.

Во второй главе исследуется потенциал и сама необходимость внедрения ССП на СМПК Ресурс.

ООО «СМПК Ресурс» появилось в 2022 году, после продажи ГАП Ресурс двух заводов и их последующего слияния. К концу 2021 года выручка и чистая прибыль стремилась к нулю, оба завода и головная компания ООО Интегра перед продажей считались убыточными.

В 2020 году организация по объемам выручки опустилась более чем на 50%. При этом в 2022 году средняя заработная плата сотрудника увеличилась более чем на 30 процентов. Величина совокупных активов составила на конец 2021 года 51 000 рублей. Величина собственных средств составила 16 000

рублей. Таким образом, ООО «Интегра» в 2021 году, будучи фактически убыточным предприятием, был продан ГАП Ресурс, подробнее в таблице 1. При этом план производства и продаж выполнялся свыше, чем на 90 процентов. К началу 2022 года увеличение доходов связано с ростом производства и увеличения объемов производимой продукции на 30 процентов.

Таблица 1 – Основные финансовые показатели СМПК Ресурс.

	2017		2018		2019		2020		2021	
	начало	конец	начало	конец	начало	конец	начало	конец	начало	конец
АКТИВ										
запасы	6031	11727	11727	6733	6700	250	256	0	0	0
денежные средства	623	1810	1849	413	410	1280	1290	75	76	16
Баланс	11436	15510	15510	9761	9761	1858	1838	376	376	51
ПАССИВ										
капитал и резервы	-4078	-3179	-3179	3484	3084	1256	1296	75	75	-73
краткосрочные заемные средства	11671	9021	3021	2071	0	0	0	0	0	0
кредиторская задолженность	3836	9386	3806	3806	602	602	301	301	130	51
Баланс	11436	15510	15510	9761	9761	1898	375	375	51	51
	отчет о финансовых результатах									
Выручка	29531	20836	23836	28571	28971	11075	11075	303	308	0
Расходы обычной деятельности	29444	18437	18437	21507	9011	9011	452	452	92	0
Прочие доходы	19	0	0	0	0	19	19	14	11	0
Прочие расходы	61	240	240	261	174	124	1	1	0	
Налоги на прибыль(доходы)	265	1263	1263	379	379	124	124	1	1	0
Прибыль (убыток)	4776	826	895	6344	6344	1785	1785	-222	-222	-154

Прибыль предприятия за первый квартал 2022 года возросла на 20 %, при этом управленческие расходы увеличились незначительно на 11 %. В связи с этим можно сделать вывод об улучшении показателей эффективности управления предприятием.

Так же проанализирована система корпоративного управления СМПК Ресурс.

Что было отмечено в ходе аудита корпоративного управления: высокий уровень вовлеченности руководителей подразделений и сотрудников, есть примеры применения современных инструментов учёта. Например, затраты на кг по энергоресурсам, затраты на обслуживание на кг и т.п., применение системы сдельной оплаты, высокий уровень планирования и хороший показатель оборачиваемости склада (12-15 дней — это сравнимо с уровнем лучших практик производственных предприятий), единый график работы, на предприятии есть примеры использования «хороших производственных

практик», инвестиции через бизнес проекты с использованием ТЭО и расчетом сроков окупаемости, дегустация продукции до отгрузки, применение для некоторых должностей разрядности.

Так же в основу исследования была положена матрица SWOT-анализа предприятия.

Таблица – 2 SWOT–анализ СМПК Ресурс

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (внутренний потенциал)	Слабые стороны (внутренние недостатки)
Внутренняя среда	<p>Высокий уровень известности фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Возможность широкого выбора номенклатурного ряда <p>Многолетний опыт работы на рынке и производства качественной продукции</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гибкая ценовая политика 	<ul style="list-style-type: none"> • Ослабленная система обучения и повышения квалификации после покупки <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие бюджета на автоматизацию производства • Сложность технического обслуживания <ul style="list-style-type: none"> • Высокая текучесть
	Внешние возможности	Имеющиеся угрозы
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> • Рост спроса на продукцию в натуральной оболочке <p>Возможность динамичного развития</p> <ul style="list-style-type: none"> • Есть возможность расширения филиалов распространения <p>Успешно пройденные аудиты в сетях</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Большое количество конкурентов в области и России <p>Проблемы с поставками оболочки и упаковки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преобладание заказов натуральной оболочки над остальными • Не рентабельность производства продукции в натуральной оболочке

Какие области для развития и улучшения корпоративного управления были выделены: организационная структура, ISO 22000 требует улучшений и корректировок, система отчетности и собраний, система KPIs, документация - управление записями, техника безопасности, пожарная безопасность, финансовая дисциплина, склад ТМЦ (отсутствует эффективность использования объема складов), отсутствие системы 5С, отсутствие санитарного дизайна на производстве, отсутствие четкой миссии, видения, отсутствие стратегических целей.

В основу составления плана по конкретным направлениям производственных участков предприятия кладутся отдельные задачи, которые определяются как в денежных, так и в количественных показателях. При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест. В СМПК Ресурс 2021 года это: отсутствие системы KPIs по отделам и направлениям, слишком расширенное штатное расписание, отсутствие широкого применения анализа потерь, нет политики повышения вовлеченности персонала.

После анализа прошлых ошибок выведен ряд показателей, которые были включены в КПЭ.

В третьей главе описаны основные проекты, предшествующие созданию ССП, *а так же ошибки, совершенные при внедрении.*

Построение системы сбалансированных показателей для СМПК Ресурс было начато с определения целей: увеличение эффективности внешнего и внутреннего персонала, расширение области присутствия на рынке, разработка системы внутренних коммуникаций между отделами и системы собраний и отчётов, увеличение показателей гарантии качества для потребителей, осуществление перехода на эффективные системы труда, обеспечение оперативности в решении задач по экономии затрат, доступ к стратегической информации для руководителей на местах

В основе сбалансированной системы показателей лежит причинно-следственная взаимообусловленность целей и показателей между собой. Декомпозиция целей должна проводиться высшим руководством таким образом, чтобы достижение каждой цели стало прямой ответственностью. В СМПК Ресурс итоговые показатели напрямую влияют на установленные премиальные КПЭ руководителей компании. На этом основании было составлено дерево целей СМПК Ресурс. На основании того, что СМПК Ресурс представлен в ГАП Ресурс скорее, как центр затрат система коммуникации между производственными площадками и управляющей компании не совершенна, а в некоторых подразделениях отсутствует вовсе.

Предлагается отладить несущественные недочёты и увеличить лояльность путём демонстрации значимости связей с общественностью. Была предложена следующая структура для корпоративного телевидения, печатных изданий и корпоративного портала: минимум половина материала - материал о компании, оставшаяся половина в равных долях должна распределяться между следующими инфоповодами: социальные вопросы (гарантии и тд.), информация о конкурентах, и «разное» (поздравления с днем рождения, награждения лучших сотрудников, информация о корпоративных конкурсах и сами корпоративные конкурсы).

Система сбалансированных показателей призвана установить необходимый баланс между долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными целями компании. Основная задача - сконцентрировать внимание на текущих максимально важных проблемах компании. С решения.

По заверениям топ-менеджмента компании ССП в СМПК Ресурс была разработана в соответствии с целями компании, но, тем не менее после декомпозиции стало ясно, что ряд показателей не так необходимо контролировать ежемесячно, а другие наоборот нужно контролировать чаще. Тем не менее, следующие показатели остались в приоритете:

Финансы: сохранение платежеспособности, рост рентабельности, увеличение эффективности производственных процессов

Клиенты: увеличение степени удовлетворённости клиентами качеством продукта, укрепление позиции среди текущих клиентов

Бизнес-процессы: расширение сферы присутствия в регионе, оптимизация себестоимости и ценовой политики, расширение ряда продуктов

Обучение и развитие: увеличение эффективности линейного и АУП персонала, соотнесение личных целей сотрудников с стратегическими целями компании, доступ к информации стратегии развития, решение проблем с коммуникациями

После исполнения всех задач по изменениям процессов в компании были сформированы цели, касательно ССП. Основными показателями стали:

коэффициент рентабельности продаж, коэффициент рентабельности активов, финансовая рентабельность, выполнение плана продаж, экономическая рентабельность, количество контактов потенциальных покупателей, показатель информирования существующих и потенциальных клиентов о проводимых акциях и предлагаемых скидках, увеличение степени удовлетворенности клиентами качеством продукта, выполнение плана производства, доля высоких грейдов среди персонала, уровень средней заработной платы, выпуск внутрикорпоративных СМИ.

Заключение. Выпускная квалификационная работа посвящена разработке и внедрению системы сбалансированных производственных показателей для СМПК Ресурс.

Что помогло достигнуть поставленной цели:

1. Теория рассмотрена в части основных показателей в первой главе ВКР
2. Во второй главе рассмотрена сама организация, организационная структура, бизнес-модель
3. Дана характеристика финансовой деятельности организации
4. Проведен анализ путем стратегического анализа и составления SWOT-матрицы
5. Разработана ССП

Основной вывод: основной ошибкой помимо рассмотрения управляющей компанией СМПК Ресурс как центра затрат было также то, что топ-менеджеры недостаточно внимания уделили внутреннему бренду изменений. Реализация поставленных задач должна быть общей целью. Предложение о создании проектной группы, включающей в себя представителей всех отделов для флагманского ведения проектов по внедрению было отчасти проигнорировано топ - менеджментом компании. Однако создание системы ССП породило создание собственных систем внутри отдела для выполнения общих стратегических задач.

Была составлена общая карта всех таргет-целей и задач в разрезе месяца и года, которые вошли в КПЭ руководителей каждого из подразделений, однако

показатели, нацеленные на экономию, так и не были убраны из общего зачёта, хотя лишь косвенно относятся к показателю эффективности производства.

Тем не менее, *рекомендации по дальнейшему усовершенствованию ССП* можно дать следующие: продолжить исследование влияния показателей производства на финансовые показатели, установить взаимодействие организационной культуры и структуры, разбить цели, которые не получили подцели на отделы по единоподчиненным на конкретный результат, отразить итоговые цели в виде измеримых метрик и включить в регламенты и положения организации, *ССП для производственной компании необходимо привязывать к определенным периодам контроля, 1 месяц, 1 квартал, 1 полугодие, 1 год, учитывая отсутствие стабильности в компании после передачи новым собственникам. Для производственной компании необходимо каскадирование целей вплоть до линейного персонала, после регламентации создать единый дашборд, на котором будет понятно положение дел по каждому показателю в моменте, интеграции Excel с ЕРП не достаточно для автоматизации отчетности. Рассмотреть вопрос внедрения ЕРМ.*

Практическая работа привела к установленной и согласованной топ-менеджментом компании ССП ООО СМПК Ресурс. Система учитывает индивидуальные особенности производственного предприятия, создает четкую взаимосвязь и влияет на стратегию, причем на каждый период определенные цели, возможно, оставлять флагманскими. Степень реализации отслеживается непосредственно руководителями подразделений, а затем иерархически топ-менеджментом.

Расходы за 3 месяца работы над проектом по внедрению представлены в таблице 3:

Таблица 3 – Общие затраты на внедрение ССП

Единовременные	обучение руководителей отделов MSExcel	158000
	приглашение компании ООО "Акми" для консультации по внедрению	250 000

Капитальные	приобретение программного обеспечения и интеграция с 1ERP	123000
Периодические	затраты на персонал и обучение новых сотрудников	52 000
	затраты на оплату труда группе проекта внедрения	253 000

Итого: 836 000 тыс.руб.

Первые итоги по целям на 2022 год подведены по основным финансовым целям, выполнение составило:

Коэффициент рентабельности продаж снизился на 0,8 пункта. Это не лучший результат, но на это повлиял размер отпускных цен и невозможность повысить их. По прогнозам к июню 2023 года ситуация придет в норму. Коэффициент рентабельности активов вырос на 0,2 пункта. Финансовая рентабельность выросла на 1 пункт. План по продажам за 2022 год выполнен на 99,8% по предварительным расчетам. Таким образом при сравнительно небольших затратах на внедрение, создание ССП на СМПК Ресурс можно считать рентабельным.

Решительно подчеркивая необходимость адаптивного и стратегического управления, система сбалансированных показателей является одним из самых не сложных в применении, а так же уже довольно распространенных на территории РФ инструментов. Главное в этом – учитывать деятельность компании, создавать взаимосвязь и прослеживаемость целей, а затем четко анализировать выполнение или причины отклонений от цели.