

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (бакалаврскую работу)

по направлению 38.03.01 Экономика

профиль «Финансы и кредит»

студентки 5 курса экономического факультета

Назаровой Анастасии Николаевны

**Тема работы: «Сбалансированная система показателей как способ
повышения эффективности управления финансами фирмы»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

к.э.н., профессор

_____ О.С. Кириллова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

_____ О. С. Балаш

Саратов 2023

Введение. Сбалансированная система показателей (ССП) – метод стратегического планирования деятельности предприятий и организаций. Данный метод мало распространен на предприятиях России, несмотря на всю свою эффективность и общемировое признание.

Большинство компаний по всему миру, такие как The Coca-Cola Company применяют СПП как способ стратегического планирования. Идея сбалансированной системы показателей отвечает желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей.

Система направлена, прежде всего, на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Таким образом, она призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- как его оценивают клиенты;
- какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение;
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения;
- как оценивают предприятие акционеры.

Степень научной разработанности проблемы. Разработка научной методологии стратегического управления первоначально осуществлялась преимущественно в странах с высоким уровнем развития рыночной экономики, прежде всего, в США. Среди большого числа научных работ в этой области следует в первую очередь отметить труды Д. Аакера, И. Ансоффа, К. Боумана, П. Друкера, Б. Карлоффа, М. Портера, А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, П. Уокера и других ученых.

Многие из идей и практических достижений в этой области знаний в настоящее время не только находят применение в российской экономике, но и получают дальнейшее развитие. Можно уже с полным основанием

утверждать, что в нашей стране формируется особая форма стратегического управления, отражающая специфические особенности трансформационного периода. Так, в аспекте настоящего исследования необходимо указать фундаментальные работы таких отечественных ученых, как О.В. Бургонов, Л.В. Гусарова, В.А. Домаскин, Т.А. Дудник, Е.В. Зотова, Е.А. Погребцова, С.Н. Сперанский и ряд других.

Разработка методологии ССП и вопросы внедрения системы нашли отражение в работах Д. Нортон, Р.Каплана, Марка Г. Брауна, Нивена Пола Р., А. Гершуна, М. Горского, Г. Константинова, Хьюберта К. Рамперсада и ряда других.

Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов ССП организации и разработка рекомендаций по совершенствованию этого процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать понятия, определить цели, раскрыть задачи ССП в организации;
- описать ССП как инструмент стратегического планирования в организации;
- рассмотреть внедрение ССП на предприятии;
- представить общую характеристику компании ООО «Бизнес Инновации»;
- дать анализ показателей стратегической и операционной деятельности в ООО «Бизнес Инновации»;
- проанализировать и дать оценку финансовому состоянию ООО «Бизнес Инновации»;
- провести анализ и дать оценку сложившейся сбалансированной системы показателей в ООО «Бизнес Инновации»

- разработать предложения по совершенствованию ССП в ООО «Бизнес Инновации»;
- оценить социально - экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структурно работа состоит из трех глав. В первой раскрываются теоретические положения методологических аспектов формирования сбалансированной системы показателей. Во второй производится анализ показателей стратегической и операционной деятельности ООО «Бизнес Инновации». Третья глава посвящена изучению направлений совершенствования в сбалансированной системе показателей в ООО «Бизнес Инновации».

Основная часть. Стратегическое планирование – комплексная система постановки и осуществления стратегических целей организации, основанная на анализе и прогнозировании изменения среды, способах влияния на нее, а также разработки и внедрения способов адаптации к этим изменениям.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard или ССП) – технология организации планирования предприятий. ССП была разработана в 1990 и стала результатом исследований Дэвида Нортон и Роберта Каплана, профессорам Гарвардской школы экономики. Главной и единственной целью профессоров было выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. При проведении своих исследований профессора Гарвардской школы экономики придерживались гипотезы: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений [9, с. 109].

Общество с ограниченной ответственностью «Бизнес Инновации», является коммерческой организацией, созданной по решению учредителей для осуществления предпринимательской деятельности в целях, определяемых Уставом 23 августа 2018 года. Генеральный директор

организации - Джумагишиев Солтан Каирбекович. Компания ООО «Бизнес Инновации» находится по юридическому адресу 410012, Саратовская область, г. Саратов, ул. Аткарская, д. 66, литер Г, пом. 508. Основным видом деятельности является оказание консультационных и информационных услуг.

Рассмотрим четыре основные стратегии системы, их контроль и ведение в ООО "Бизнес Инновации", взяв за основу рисунок "Взаимосвязь элементов ССП".



Рисунок 1 – Взаимосвязь элементов ССП

Миссия и целью компании является: постоянный рост в сфере личных финансов, достичь высокую лояльность партнеров и клиентов, сформировать сильный бренд на рынке РФ.

Исходя из миссии, видения и стадии жизненного цикла, ООО «Бизнес Инновации» ставит перед собой следующие стратегические цели:

1. увеличение числа партнеров и рост количества открытых ими торговых точек;

2. расширение географии деятельности за счет реализации проектов в перспективных регионах России;
3. обеспечение ежегодного прироста прибыли на 15%.

Применительно для компании, под стратегическими целями будем понимать цели в рамках одного года (несмотря на факт расхождения с их определением как долгосрочных, со сроком реализации более 5 лет), т.к. достаточно трудно предусмотреть возможные варианты изменения конъюнктуры сферы деятельности ООО «Бизнес Инновации» на более длительный срок.

Оценка успешности применения разработанной ССП должна проводиться в двух разрезах. С одной стороны, это оценка конечного результата на момент истечения срока, на который устанавливались КРІ и разрабатывались стратегические мероприятия. Предполагается однократное взаимосоопоставление фактических показателей и плановых, а также анализируется вклад в их достижение различных подразделений, с ранее разграниченными зонами ответственности. С другой стороны, оценка результативности ССП сводится к процессу текущего контроля, на основе которого руководством фирмы осуществляется корректировка стратегии и, соответственно, КРІ и мероприятий, исходя из изменений условий деятельности и бюджета времени. Безусловно, итоговая оценка выполнения КРІ невозможна без постоянного мониторинга достижения их промежуточных значений.

Промежуточные значения КРІ определяются в ходе оперативного управления компанией. Однако ряд запланированных показателей невозможно детализировать на более короткие сроки.

Анализ результативности применяемой ССП предполагает оценку пригодности выбранных КРІ как индикаторов реализации стратегии. В течение определенного периода условия функционирования бизнеса могут кардинально трансформироваться, что в следствие повлечет за собой смену ранее существующей стратегии. В таких случаях пересматриваются все

составляющие элементы этапов построения ССП: начиная с четкой постановки новой стратегии и стратегических задач и завершая разработкой стратегических мероприятий.

Для того, чтобы внедрить совершенствования была разработана конкретная стратегия необходимых мероприятий и сроки их выполнения, а также назначены ответственные за исполнением и контролем. Основное условие успешной реализации новых проектов – это поддержка и финансирование со стороны руководства ООО «Бизнес Инновации». Предлагаемые мероприятия по оптимизации ССП, влияют на различные показатели совершенствования системы, такие как: эффективность производства, производительность труда, уменьшение затрат, повышение валидности организации и ее конкурентоспособности.

Просчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий. Наставник из офисного штата, на месяц – премия в 10% от месячной заработной платы сотрудника. Например, заработная плата составляет 45000, тогда затраты будут составлять 4500 руб. за 1 месяц.

Предложенная система наставничества позволит сэкономить на дополнительном найме еще одной штатной единицы. Если рассматривать введение в штат дополнительной единицы в качестве наставника, то компания понесет затраты в виде полноценной заработной платы наставника. Исследуя рынок, минимальный оклад, предлагаемый сотрудникам данного профиля, составляет 17 000 рублей. Следовательно, за год, компания затратит около 204 000 рублей на оплаты труда данного специалиста. Предложенная система наставничества, путем внутреннего отбора среди уже работающих специалистов, как правило это руководитель отдела, объективно принесет не только экономический и социальный эффект, но и позволит сэкономить компании. За год компания понесет такие затраты на оплату внутреннего наставника: $10\% \text{ от оклада} = (45\ 000 * 10\%) * 12 \text{ месяцев} = 54\ 000$ рублей. Поэтому прибыль можно расценивать как разницу: $204\ 000 - 54\ 000 = 150\ 000$ рублей.

На тренинг компания затратит 1 800 руб. за 2 академических часа, (Рисунок 2). Эффективность будет нести скорее социальную эффективность, которая поможет настроить сотрудников на более качественную работу и поможет в развитии и личностном росте сотрудникам, что будет являться базисом для дальнейших достижений лучших показателей в достижении рабочих задач.

Тайм-менеджмент и целеполагание: Вебинар







Организатор	Регион	Стоимость
 Окрыляем успехом (1.20) 	Россия	1 800 руб. за 2 ак. часа
Даты проведения С открытой датой Форма обучения: Online Вид мероприятия: Вебинар Тип мероприятия: Открытые		
Преподаватель Сергеева Ольга		
Анонс программы Приглашаем на вебинар "Тайм-менеджмент и целеполагание".		
Описание программы <ol style="list-style-type: none"> 1. Структура управления временем для самоменеджмента 2. Управление рабочим (или учебным) временем 3. Оперативное планирование деятельности 4. Управление своим личным временем. 5. Саморазвитие 		
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; background-color: #f9f9f9;"> <p>★ Сохранить в избранном</p> <p> Заказать звонок</p> <p> Отправить вопрос или заявку</p> <p style="text-align: center; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 10px; border-radius: 5px; margin: 10px 0;"> Подать заявку от 1800 руб </p> <p> Телефон организатора Нажмите на ссылку, чтобы увидеть телефон Показать телефон </p> </div>		
<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; background-color: #f9f9f9;"> <p> Выиграть грант Вы можете выиграть грант на обучение Узнать, как получить грант </p> </div>		

Рисунок 2 – Затраты на тренинг ООО «Бизнес Инновации»

По таргетированной рекламе на 2х платформах Yandex и Facebook затрат на 31 день получается $53849+75413=129262$ р. За месяц $67+31=98$ получено откликов на звонок. Из них по статистике до продажи дойдет 2%. То есть 2 человека приобретут франшизу, минимальная стоимость которой 365 000руб.

За двоих новых партнеров компания получит 730 тыс. из которой 129 262 руб. расходы. Прибыль составит $730000-129262=600738$ р.

Дата	Yandex расходы	Yandex заявки	Yandex цена заявки	Facebook расходы	Facebook заявки	Facebook цена заявки
1	3302	1	3 302,00	600	0	#ДЕЛ/0!
2	4559	2	2 279,50	600	0	#ДЕЛ/0!
3	3091	1	3 091,00	54	0	#ДЕЛ/0!
4	4090	0	#ДЕЛ/0!	291	0	#ДЕЛ/0!
5	2501	3	833,67	1052	2	526,00
6	2742	2	1 371,00	1735	0	#ДЕЛ/0!
7	2877	2	1 438,50	1359	2	679,50
8	2851	0	#ДЕЛ/0!	3441	5	688,20
9	288	0	#ДЕЛ/0!	935	2	467,50
10	921	0	#ДЕЛ/0!	0	0	#ДЕЛ/0!
11	1385	0	#ДЕЛ/0!	0	0	#ДЕЛ/0!
12	1185	0	#ДЕЛ/0!	3767	6	627,83
13	174	0	#ДЕЛ/0!	3769	4	942,25
14	114	0	#ДЕЛ/0!	3704	4	926,00
15	2016	2	1 008,00	2709	2	1 354,50
16	1895	0	#ДЕЛ/0!	2944	4	736,00
17	931	0	#ДЕЛ/0!	3209	3	1 069,67
18	855	0	#ДЕЛ/0!	2478	0	#ДЕЛ/0!
19	752	2	376,00	0	2	0,00
20	713	3	237,67	2203	0	#ДЕЛ/0!
21	1445	2	722,50	2925	2	1 462,50
22	845	0	#ДЕЛ/0!	3306	2	1 653,00
23	928	1	928,00	3493	1	3 493,00
24	1885	1	1 885,00	4607	4	1 151,75
25	1781	1	1 781,00	4543	8	567,88
26	1367	1	1 367,00	4461	1	4 461,00
27	1633	1	1 633,00	4425	1	4 425,00
28	952	0	#ДЕЛ/0!	2902	3	967,33
29	1464	0	#ДЕЛ/0!	2634	1	2 634,00
30	2214	4	553,50	3394	4	848,50
31	2093	2	1 046,50	3873	4	968,25
Итого	53849	31	1737	75413	67	1126

Рисунок 3 – Расходы на Yandex и Facebook

Экономический эффект = дополнительная прибыль, получаемая от мероприятий – затраты на осуществление этих мероприятий.

На мероприятия по проведению вебинара "тайм-менеджмент и целеполагание" и введению системы наставничества, запуску рекламы рассчитаем величину экономического эффекта.

$$\text{ЭЭ} = 750738 - 185062 = 565676 \text{ тыс. рублей.}$$

Экономическая эффективность рассчитывается, как отношение между величиной экономического эффекта и дополнительными затратами.

$$\text{Эф} = (\text{ЭЭ}/Z) * 100\% = (565676/185062) * 100\% = 305\%$$

Таким образом, являясь гибким инструментом планирования, ССП позволяет детализировать стратегические цели по функциональным областям и временным периодам, трансформируя их в количественно выразимые

показатели результативности. В результате процесса разработки ССП для ООО «Бизнес Инновации» были получены следующие результаты и выводы:

1. Разработка ССП для ООО «Бизнес Инновации» представила собой этапы, которым предшествовал анализ внутренней и внешней среды, а также выбор соответствующей стратегии.

2. Основными стратегическими целями ООО «Бизнес Инновации» являются: увеличение числа партнеров и рост количества открытых ими торговых точек; расширение географии деятельности за счет реализации проектов в перспективных регионах России; обеспечение ежегодного прироста прибыли на 15%. Данные цели служили основным ориентиром при дальнейшей постановке функциональных подцелей перспектив ССП, выбора КРІ и их плановых значений, а также разработки стратегических мероприятий.

3. Приоритетными задачами для ООО «Бизнес Инновации» являются те из них, которые затрагивают усовершенствование системы обучения и мотивации персонала. Наравне с вышеуказанным можно также обозначить усовершенствование системы взаимодействия между компанией и ее контрагентами, расширении количества партнеров и точек сети. Большая часть стратегических мероприятий направлена на реализацию данных задач.

4. Для обеспечения результативности внедряемой ССП компании необходимо осуществлять текущий контроль выполнения плановых значений КРІ, а также проводить оценку соответствия выбранных показателей реализуемой стратегии компании.

Заключение. В ходе проведения авторского исследования была достигнута цель выпускной квалификационной работы и выполнены поставленные задачи, а именно:

1. Рассмотрены теоретические основы и методологические аспекты формирования сбалансированной системы показателей. По итогам сделан вывод, что основное назначение ССП - обеспечение разработки сбалансированных показателей и контроль выполнения стратегии. ССП

является составной частью системы управления организации и может являться ее основным ядром.

При помощи ССП удастся сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

2. Проведен анализ показателей стратегической и операционной деятельности ООО «Бизнес Инновации», анализ ССП, действующей на данный момент, в результате анализа было установлено, что в организации мало уделяется развитию действующих сотрудников внутри компании. Проведен анализ экономического состояния организации, где, характеризуя состояние ликвидности, можно сделать вывод, что на протяжении анализируемого периода баланс компании оставался преимущественно ликвидным. Компания по состоянию на конец анализируемого периода испытывала проблемы с обеспечением платежеспособности. По критерию наличия собственного капитала на конец анализируемого периода (на 31.12.2021) компания оказалась финансово неустойчивой. ООО «Бизнес Инновации» работало, получая положительный чистый финансовый результат. Деловая активность компании снизилась, поскольку ее активы, капитал и обязательства за анализируемый период стали делать меньше оборотов. Эффективность работы компании снизилась, поскольку каждый рубль, вложенный в активы, за анализируемый период стал приносить меньше прибыли. Однако, в анализируемом периоде ООО «Бизнес Инновации» улучшили систему сбалансированных показателей по 4-м направлениям: финансы, обучение и рост, клиенты и внешнее окружение, внутренние процессы. И снижение финансовых показателей было обосновано развитием и налаживанием внутренних процессов перед активным запуском рекламы франшизы, перед активным дальнейшим масштабированием сети.

3. Предложены направления совершенствования практики применения сбалансированной системы показателей в исследуемой организации и обоснована эффективность предлагаемых мероприятий.

Среди основных направлений совершенствования ССП в ООО «Бизнес Инновации» можно выделить:

- Оптимизацию системы мотивации сотрудников для улучшения результатов труда;
- Запуск масштабированной рекламы для увеличения числа партнеров, точек и городов сети.

При оценке эффективности предложенных мероприятий был использован традиционный метод расчета эффекта, широко применяемый в экономической литературе, который позволил выявить, что на мероприятия по проведению вебинара "тайм-менеджмент и целеполагание" и введению системы наставничества, по запуску рекламы величина экономического эффекта составила 565676 тыс. рублей. Экономическая эффективность 305%. Соответственно, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно.