

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

ББК 65.291(4Бел)

УДК 658

№ ГР 20120209

Инв № _____

УТВЕРЖДАЮ
проректор по научной работе
Г.В. Ванкевич
2013 г.



ОТЧЕТ

О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

Разработка сбалансированной системы показателей для оценки реализации стратегических и тактических целей организации

(заключительный)

2012-х/д-221

Начальник НИЧ


С.А. Беликов
10.12.2013

Научный руководитель к.т.н., доцент
зав. кафедрой экономики


Г.В. Касаева
10.12.2013

Витебск 2013

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель темы

к.т.н, доцент



Т.В. Касаева
(общее руководство
темой, разделы 1-5)

Исполнители темы:

ассистент



О.М. Андриянова
(разделы 1-5)

ассистент



Е.С. Грузневич
(разделы 1-5)

ассистент



В.С. Рябиков
(разделы 1-5)

гл. экономист

КУП ВКК «Витьба»



С.Л. Сметанникова
(разделы 2,3)

Нормоконтроль:



Н.С. Васильева

РЕФЕРАТ

Отчет: 128 с., 33 табл., 17 рис., 42 ист.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП), ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, ЦЕЛЕВЫЕ ЗНАЧЕНИЯ, ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ, АСПЕКТ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ, АСПЕКТ ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ, АСПЕКТ ОБНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Объект исследования – КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба».

Целью исследования является создание для организации инструмента управления и оценки эффективности функционирования в виде сбалансированной системы показателей, позволяющей обеспечить целенаправленный мониторинг деятельности, сочетать оперативное и стратегическое управление, контролировать наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели.

В содержании отчета всесторонне рассмотрен изучаемый вопрос, включая теоретическую часть, описывающую сущность сбалансированной системы показателей, рассматривающую различные подходы к ее использованию, передающую и обосновывающую авторскую позицию; аналитическую часть, характеризующую текущее состояние организации по методике СПП; проектную часть, содержащую авторские предложения по созданию программного обеспечения для оценки организаций при помощи СПП и определение целевых показателей для практического использования этой системы.

Научная новизна исследования состоит в разработке новой для отечественной экономики методики оценки реализации стратегических и тактических целей организации и на этой основе повышения качества принимаемых управленческих решений.

Практическая значимость работы заключается в разработке системы показателей для оценки реализации стратегических и тактических целей, автоматизации процесса ее использования, что позволит повысить

результативность и качество использования сбалансированной системы показателей, а также практической апробации предложенной системы в конкретной организации.

Витебский государственный технологический университет

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1 Методологические аспекты формирования и построения сбалансированной системы показателей	12
1.1 Термины и определения, используемые в работе	12
1.2 Применение ССП в организации	14
1.2.1 Особенности применения ССП	14
1.2.2 Выгоды от применения ССП	18
1.2.3 Трудности применения ССП	20
1.3 Технология разработки и внедрения ССП	21
2 Анализ текущего состояния КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»	25
2.1 Анализ финансовых результатов и показателей рентабельности деятельности организации	25
2.2 Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности организации	41
2.3 Анализ дебиторской и кредиторской задолженности	54
2.4 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и средств на оплату труда	63
2.5 Анализ эффективности использования материальных ресурсов	67
2.6 Анализ затрат на производство продукции, работ, услуг	70
2.7 Анализ обновления и технического состояния основных средств организации	72
2.8 Анализ деловой активности	85
2.9 Общая схема состояния КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба» относительно основных параметров функционирования	88
3 Структурно-логическая последовательность разработки сбалансированной системы показателей КУП «Витебский кондитерский комбинат «Витьба»	89

4 Автоматизация процесса использования сбалансированной системы показателей	105
5 Дальнейшее совершенствование сбалансированной системы показателей	115
Заключение	121
Список использованных источников	123

Витебский государственный технологический университет

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: Учебное пособие / С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник; под общ. ред. С.Б. Барнгольц. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 165 с.
2. Блинов, А. Внедрение системы управления по целям в российских условиях / А. Блинов // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №1.-С. 103-106.
3. Богатин, Ю.В. Экономическое управление бизнесом: Учеб. пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 391 с.
4. Браун Марк, Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
5. Бугров, Д. Метрика эффективности / Д. Бугров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml. – Дата доступа 31.10.2011.
6. Герасимов, Е.Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии / Е.Ю. Герасимов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/bsc&strategy.shtml>. – Дата доступа 01.11.2011.
7. Грязнова, А.Г. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – Москва: Финансы и статистика, 2001. – 512 с.
8. Гуцол П. Сбалансированная система показателей: особенности применения в РБ / П. Гуцол [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=125>. – Дата доступа 12.03.2012.

9. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер Пер. с англ. М. Котельниковой. – Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
10. Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; под ред. Г.В. Генса. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
11. Иващенко, Н.П. Экономика фирмы: Учебник / Н.П. Иващенко. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 528 с.
12. Измерение результативности компании / Пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 220 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»)
13. Каплан Роберт, С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дэвид. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
14. Каплан Роберт, С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дэвид. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 350 с.
15. Каплан Роберт, С. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дэвид. – Москва: Издательский дом «Вильяме», 2006. – 384 с.
16. Каплан Роберт, С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дэвид. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
17. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова; под общ. ред. В.В. Ковалева. – Москва: ООО "ТК Велби", 2005. – 526 с.
18. Козленок Д. Мифы и сказания о Balanced Scorecard / Д. Козленок [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=21935>. – Дата доступа 12.03.2012.

19. Крейлина, М.Н. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. /М.Н. Крейлина. – Москва: Издательский дом Гребенникова, 2001. - 400 с.

20. Леденев, Е.Е. BSC и EVA - конкуренты или союзники? / Е.Е. Леденев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml. – Дата доступа 01.11.2011.

21. Маршал, В. Оценка эффективности бизнеса / В. Маршалл, А. Мейер Пер. с англ. А.О. Корсунский. – Москва: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.

22. Методика «Разработка сбалансированной системы показателей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka_bsc/. – Дата доступа 05.03.2012.

23. Нивен Пол, Р. Диагностика сбалансированной системы показателей / Р. Нивен Пол. – Москва: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

24. Нивен Пол, Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций/ Р. Нивен Пол. – Москва: Баланс Бизнес Букс, 2005.- 322 с.

25. Нивен Пол, Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Нивен Пол. – Москва: «Баланс-Клуб», 2003. - 328 с.

26. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – Москва: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 304 с.

27. Пузов, Е.Н. Эволюция концепций управления и оценки эффективности бизнеса / Е.Н. Пузов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №10. – С. 58-64.

28. Рамперсад Хьюберт, К. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность / К. Рамперсад Хьюберт. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 352 с.
29. Управление проектами / [пер. с англ. В.Н. Егорова]. – Москва: РИПОЛ классик, 2008. – 112 с.
30. Уткин, В.Б. Информационные системы и технологии в экономике / В.Б. Уткин, К.В. Балдин. – Москва: ЮНИТИ- ДАНА, 2003. - 335 с.
31. Фридаг Хервиг, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Фридаг Хервиг. – Москва: Омега-Л, 2006. – 144 с.
32. Фридаг Хервиг, Р. Сбалансированная система показателей. Руководство по внедрению / Р. Фридаг Хервиг. – Москва: Омега-Л, 2006. – 272 с.
33. Черкасов, В.В. Повышение эффективности деятельности организаций / В.В. Черкасов // Методы менеджмента качества. – 2005. – №2. – С. 44-49.
34. Чернышев, И.А. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления / И.А. Чернышев // Сборник научных трудов. – Новосибирск: Изд-во НГТУ. – 2006. – №2. – с. 127-135.
35. Cash Flow Return on Investment [Electronic resource] / Investopedia – Mode of access: <http://www.investopedia.com/terms/c/cfroi.asp>. – Date of access 25.10.2011.
36. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization [Electronic resource] / Investopedia – Mode of access: <http://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>. – Date of access 20.10.2011.
37. Earnings per share [Electronic resource] / Investopedia – Mode of access: <http://www.investopedia.com/terms/e/eps.asp>. – Date of access 26.10.2011.
38. Harvard Business Review on Leading Through Change. – Boston: Harvard Business School Press, 2006. – 196 p.
39. Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance / P. Drucker, R. Kaplan, D. Norton etc. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 223 p.

40. Harvard Business Review on Top-line Growth. – Boston: Harvard Business School Press, 2005. – 215 p.

41. Price-Earnings Ratio [Electronic resource] / Investopedia – Mode of access: <http://www.investopedia.com/terms/p/price-earningsratio.asp>. – Date of access 22.10.2011.

42. Return on equity [Electronic resource] / Investopedia – Mode of access: <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp>. – Date of access 24.10.2011.

Витебский государственный технологический университет

