



Институт экономики и менеджмента
Кафедра менеджмента и отраслевой экономики

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Сбалансированная система показателей на примере
АО «Кузнецкие ферросплавы»**

Выполнил:

обучающийся гр. ЭММ-15
Корнеева Ирина
Александровна

Руководитель:

к.т.н., доцент
Дубовик Юлия Валерьевна

Новокузнецк
2017

Цель и задачи выпускной квалификационной работы

Цель ВКР – изучить систему сбалансированных показателей, технологии ее разработки и внедрения, а также разработать на основе данной системы стратегическую карту для АО «КФ».

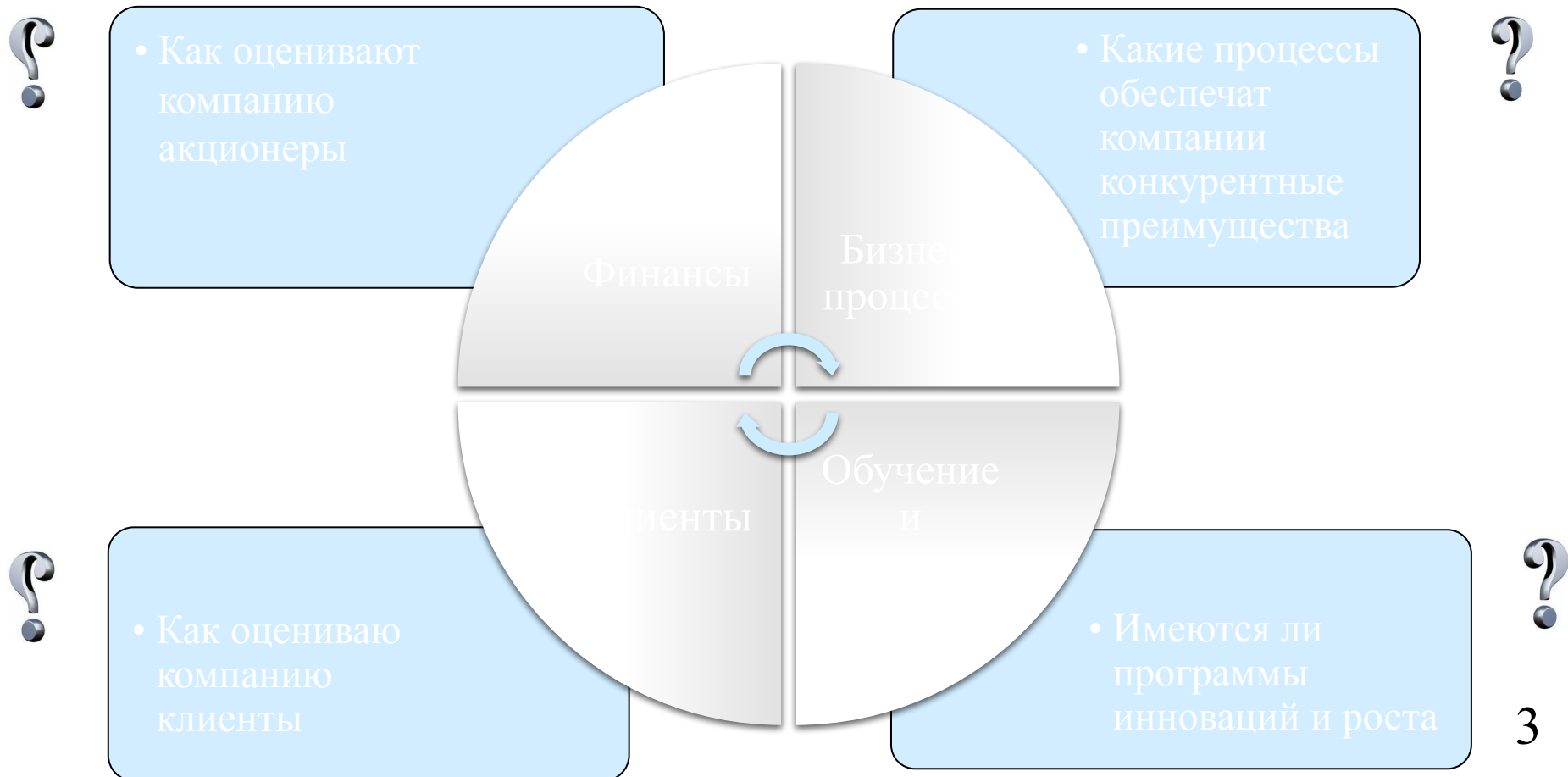
Задачи ВКР:

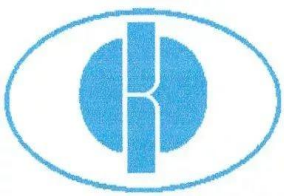
1. Изучить теоретические основы разработки сбалансированной системы показателей на предприятии.
2. Проанализировать эффективность работы АО «Кузнецкие ферросплавы» .
3. Разработать сбалансированную систему показателей.
4. Предложить мероприятия по ее осуществлению.

Понятие и перспективы сбалансированной системы показателей

Система Сбалансированных Показателей (ССП, Balanced ScoreCard – BSC) является системой, которая объединяет традиционные финансовые измерения деятельности предприятий с нефинансовыми. Такой подход обеспечивает менеджеров более объективной информацией относительно процессов, которыми они управляют.

ССП определяет четыре стратегические зоны, отражающие соответствующие перспективы компании.





Характеристика предприятия АО «Кузнецкие ферросплавы»



ОАО «Кузнецкие ферросплавы» - это крупнейший российский производитель ферросилиция марок (ФС75,ФС70,ФС65,ФС45), микрокремнезема и шлака.

Кузнецкий ферросплавный завод был построен в городе Новокузнецке, Кемеровской области в 1942 году.



Ферросилиций

- в химической промышленности – для получения в результате химических реакций чистого водорода.



Микрокремнезем

- используется в производстве высокопрочных бетонов.



Шлак



Финансово-хозяйственная деятельность АО «Кузнецкие ферросплавы»



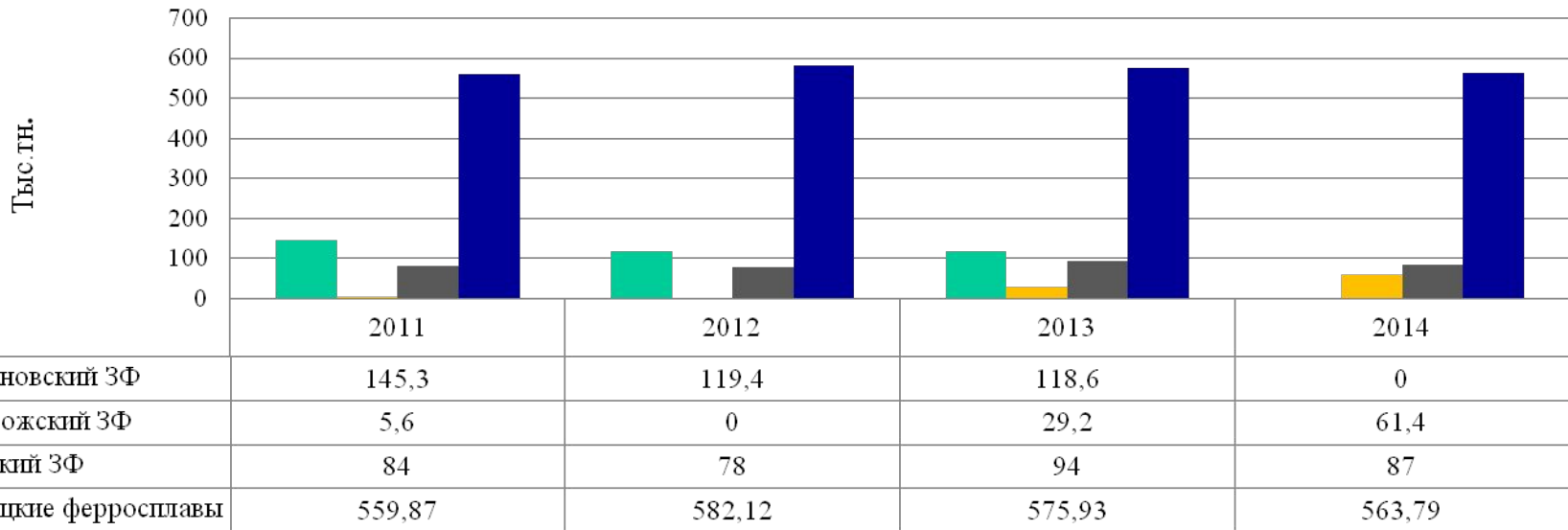
Показатели значений по годам				
Наименование показателя	2011	2012	2013	2014
<i>Производственные показатели</i>				
Производство ферросилиция, пр.тн.	559 866	582 123	575 925	563 790
Производство микрокремнезема, тн.	13 595	27 388	42 991	35 020
Производство шлака, тн.	14 873	11 514	8 369	9 435
Производство кварцита, тн.	957 845	1 146 271	1 101 878	993 081
<i>Показатели финансово-экономической деятельности</i>				
Объём продаж (выручка), тыс. руб.	13 430 545	13 577 303	13 429 506	16 399 874
Прибыль от продаж, тыс.руб.	647 409	657 060	1 770 801	3 597 645
Рентабельность продаж, %	4,8	4,8	13,2	21,9
Чистая прибыль (Убыток), тыс. руб.	-104 551	153 008	828 071	1 523 498



Положение в отрасли

АО «Кузнецкие ферросплавы»

Конкуренты АО «Кузнецкие ферросплавы»

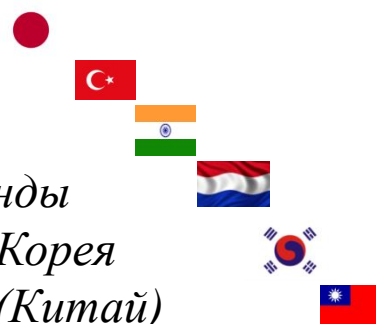


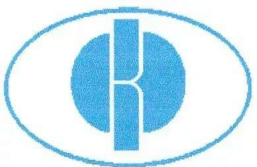
На внутреннем рынке основными потребителями являются:

- АО «Северсталь»
- АО «Мечел»
- АО «Носта»
- ЗСМК
- Ульяновский автозавод

Продукция АО «Кузнецкие ферросплавы» экспортируется в страны:

- Япония
- Турция
- Индия
- Нидерланды
- Южная Корея
- Тайвань (Китай)





SWOT-анализ для предприятия АО «Кузнецкие ферросплавы»



Сильные стороны

1. Известность и стабильность предприятия, большая доля рынка.
2. Финансовое благополучие предприятия.
3. Инициативное руководство.

Слабые стороны

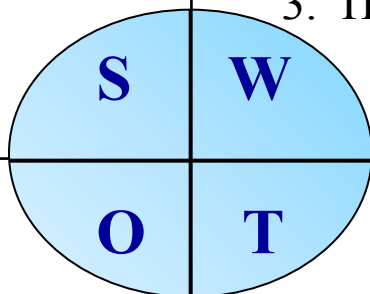
1. Технический и моральный износ основного оборудования.
2. Текучесть кадров
3. Плохая оснащенность интернет-

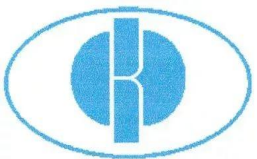
Возможности

Государственная поддержка:
-поддержка приоритетных проектов;
-защита рынка от недобросовестных конкурентов;
-содействие экспорту;
-поддержка отраслевых инноваций.

Угрозы

1. Увеличение цен на металлургическое сырье
2. Сокращение объемов потребления ферросплавов.
3. Увеличение на рынке доли более дешевого ферросилиция из Китая, Украины и Казахстана.
4. Повышение тарифов на ж./д. перевозки





Определение миссии и видения для предприятия АО «Кузнецкие ферросплавы»

Миссия

Производство и сбыт высококачественного ферросилиция, удовлетворяющей потребностям клиентов, для получения прибыли в объеме, достаточном для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики.

Видение АО «Кузнецкие ферросплавы»



Кузнецкие ферросплавы - производитель ферросплавной продукции, имеющий наименьшую себестоимость производства этой продукции на сопоставимой глубине передела по сравнению с конкурентами в России.



Кузнецкие ферросплавы — крупнейший производитель ферросилиция, шлака и микрокремнезема в сравнении с российскими и зарубежными предприятиями.



Кузнецкие ферросплавы — лучшая команда профессионалов среди металлургических компаний.



Каскадирование стратегической карты для предприятия



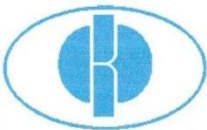
Миссия

Производство и сбыт высококачественного ферросилиция, удовлетворяющей потребностям клиентов, для получения прибыли в объеме, достаточном для развития предприятия до уровня лидирующей мировой компании и проведения разумной социальной политики.

Стратегические цели

Повышение качества выпускаемой продукции
Мотивация и повышение квалификации персонала
Повышение ценности для клиентов

	Финансы	Клиенты	Бизнес-процессы	Обучение и развитие
Уровень предприятия	Цели 1. Обеспечение финансовой устойчивости. 2. Повышение эффективности использования оборотного капитала.	Цели 1. Сохранение клиентской базы. 2. Повышение ценности для клиентов	Цели 1. Повышение эффективности производства 2. Повышение качества ферросилиция 3. Повышение эффективности оборудования	Цели 1. Повышение мотивации сотрудников 2. Управление составом персонала 3. Повышение квалификации кадров 4. Развитие корпоративной культуры
Уровень функциональных дирекций	-	Цели: 1. Повысить ценность продукции для клиентов	Цели 1. Поиск вариантов снижения затрат на производство 2. Расширение производства продукции	Цели: 1. Проведение тренингов и аттестации для сотрудников 2. Введение перечня бонусов и материального поощрения за труды персонала
Уровень управления цехов и групп	-	Цели: 1. Качество и выполнение в срок заказов для клиентов	Цели: 1. Контроль за работой оборудования	Цели: 1. Самоконтроль выполнения должностных функций



Финансовая составляющая для АО «Кузнецкие ферросплавы»

Цель	Показатели	Мероприятия
Обеспечение финансовой устойчивости	<ol style="list-style-type: none">1. Коэффициент финансовой устойчивости предприятия2. Коэффициент платежеспособности3. Коэффициент структуры заемного капитала4. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Усиление контроля и анализа дебиторской задолженности. Создание резерва по сомнительным долгам.
Повышение эффективности использования оборотного капитала	<ol style="list-style-type: none">1. Рентабельность продаж2. Рентабельность совокупных активов3. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов4. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами.	Снижение себестоимости продукции. Сокращение производственного цикла.



Клиентская составляющая

Цель	Показатель	Мероприятия
Сохранение и расширение клиентской базы	Отгруженная продукция тыс.тн	Производство продукции высокого качества, соблюдение условий договора, сроков поставки.
	Рентабельность продаж, тыс.руб. Чистая прибыль	Повышение ценности и удобства для клиентов через модернизирование сайта АО «Кузнецкие ферросплавы»

Мероприятие по модернизации сайта АО «Кузнецкие ферросплавы»

Предложенные управленческие мероприятия

- публикации отчетности ферросплавного завода для акционеров;
- обратная связь с клиентами;
- возможность заключения электронных сделок;
- доступ для иностранных пользователей (возможность выбора языка для посетителей);
- онлайн-трансляция;
- счетчик посещаемости сайта.



Эффект от внедрения

- повышение эффективности сайта;
- углубление анализа эффективности сайта;
- повышение имиджа завода;
- увеличение общей эффективности деятельности завода;
- расширение числа клиентов.



Составляющая бизнес-процессов

Цель	Показатель	Мероприятия
Повышение качества ферросилиция	% содержания примесей: Al, Ti, C, P	Производство ферросилиция с пониженным содержанием Al, Ti, и P за счет использования чистых шихтовых материалов
Повышение эффективности оборудования	1. Холодные простои оборудования 2. Горячие простои оборудования	Ввести систему мотивации «рецидив»
Повышение эффективности производства	Затраты на 1 тн продукции Фондоемкость Фондоотдача Материалоемкость	Повышение технического уровня производства. Внедрение новой прогрессивной технологии, механизация и автоматизация производственных процессов.



Составляющая обучения и развития персонала

Цель	Показатель	Мероприятия
Повышение мотивации сотрудников	средний уровень з./п. по категориям	<ol style="list-style-type: none">1. Проведение мотивационных тренингов.2. Использование методов стимулирования (поощрение, вознаграждение).3. Проведение конференций с материальными призами и поощрениями.4. Возмещение сотрудникам части транспортных затрат.
	отклонение ср.спис. числ от плановой	
	производительность труда	
Управление составом сотрудников	средний возраст сотрудников	<p>Разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава.</p> <p>Материальное стимулирование старших работников к уходу на пенсию, привлечение молодых специалистов (предпочтение отдается наиболее подготовленным выпускникам средних специальных и высших учебных заведений), закрепление их на предприятии.</p>
	Образовательный уровень	
	Средний стаж работы	
	Коэф-нт текучести кадров	
	Коэф-нт оборота по приему	
Коэф-нт оборота по увольнению		
Повышение квалификации сотрудников	% тех кто прошел обучение	<ol style="list-style-type: none">1. Проведение раз в год мониторинга знаний персонала.2. Ввести систему SAP для офисного персонала.3. Организация системы 5S.



Причинно-следственная связь перспектив АО «Кузнецкие ферросплавы»

Мероприятия

Стратегические цели

Мероприятия

Финансы

Усиление контроля и анализа дебиторской задолженности.
Создание резерва по сомнительным долгам.

Обеспечение
финансовой
устойчивости

Повышение
эффективности
использования
оборотного капитала

Снижение себестоимости
продукции;
Сокращение производственного
цикла.

Клиенты

Сохранение и расширение
клиентской базы

Сохранение и расширение
клиентской базы

Производство продукции высокого
качества, соблюдение условий
договора, сроков поставки.

Бизнес-процессы

Производство ферросилиция с
пониженным содержанием Al, Ti,
и P за счет использования чистых
шихтовых материалов

Повышение
качества
ферросилиция

Повышение
эффективности
оборудования

Повышение
эффективности
производства

Повышение технического уровня
производства.
Внедрение новой прогрессивной
технологии, механизация и
автоматизация производственных
процессов.

Ввести систему мотивации –
«рецидив»

Обучение и развитие персонала

Проведение мотивационных тренингов.
Использование методов стимулирования
(поощрение, вознаграждение).
Проведение конференций с
материальными призами и
поощрениями.

Повышение
мотивации
сотрудников

Управление
составом
сотрудников

Повышение
квалификации
сотрудников

Проведение раз в год мониторинга
знаний персонала.
Ввести систему SAP для офисного
персонала.
Организация системы 5S.

Разработка системы мероприятий,
направленных на омоложение
кадрового состава.

Необходимость внедрения ССП на предприятие

! ССП рассматривает не только финансовую составляющую предприятия, но и составляющие клиентов, бизнес-процессов и обучения и развития в отличие от анализа финансово-хозяйственной деятельности..

! Внедрение ССП обеспечивает предприятию долгосрочную деятельность, так как рассмотрены составляющие бизнес процессов, клиентов, обучение и развития персонала.

! С помощью ССП руководство может пристально следить за различными аспектами деятельности организации и условиями экономической среды.

! ССП показывает, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (направление развития и обучения), эффективны ли процессы (операционное направление), довольны ли клиенты (клиентское направление).

Спасибо за внимание!