

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Руководитель работы

канд. экон. наук, доцент

Е.В. Чмышенко

Исполнитель

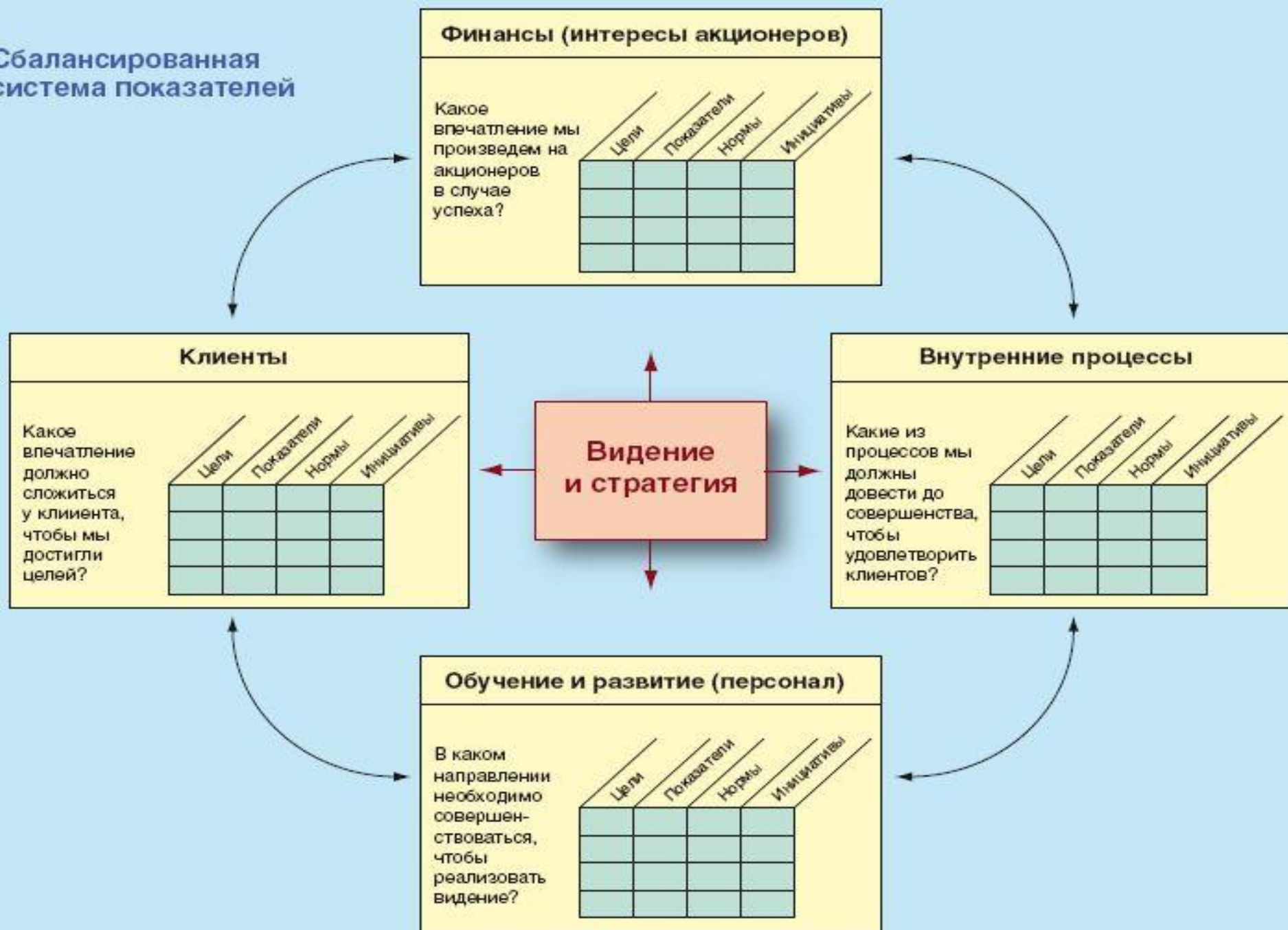
студент группы 17Эк(м) СУ

О. В. Сатенаева



Рисунок 1 – Этапы стратегического планирования

Сбалансированная система показателей



Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017 к 2016 гг.	2018 к 2017 гг.	2017 к 2016 гг.	2018 к 2017 гг.
Выручка, тыс. руб.	3 726 841	5 285 081	5 647 107	1 558 240,0	362 026,0	141,81	106,85
Полная себестоимость продаж (включая управленческие и коммерческие расходы), тыс. руб.	3 275 191	4 049 699	4 289 401	774 508,0	239 702,0	123,65	105,92
Рентабельность продукции, %	17,62	38,14	39,27	20,5	1,1	x	x

Таблица 1 - Динамика экономических показателей, характеризующих деятельность предприятия

Элемент стратегического планирования	Наличие	Примечание
Миссия	Есть	Не соответствует требованиям, предъявляемым к формулированию миссии.
Стратегический план	Есть	-
Стратегия	Есть	Стратегия сформулирована, но не доводится до сотрудников.
Стратегические цели	Есть	Цели отвечают не всем критериям успешной постановки целей
Тактические цели	Не соответствуют стратегическим целям	Тактические цели разрабатываются «обособленно», не основываясь на стратегии и стратегических целях
Оперативные цели	Не соответствуют стратегическим целям	Оперативные цели разрабатываются «обособленно», не основываясь на стратегии и стратегических целях
Анализ хозяйственной деятельности	Проводится	-
Анализ внешней среды	Не проводится	-
Анализ внутренней среды	Не проводится	-

Таблица 2 - Оценка состояния элементов стратегического планирования

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 к 2016 гг.	2018 к 2017 гг.
Чистая прибыль, тыс. руб.	74 388	1 020 229	862 744	945 841,0	-157485,0
Выручка, тыс. руб.	3 726 841	5 285 081	5 647 107	1 558 240,0	362 026,0
Удельные издержки	0,87	0,77	0,76	-0,10	-0,01
Доля целевых клиентов, %	92,59	92,31	96,43	-0,28	4,12
Коэффициент ликвидности оборотного капитала	-0,03	-0,07	14,67	-0,04	14,74
Рентабельность капитала по основным категориям активов, %	2,94	40,9	25,1	37,96	-15,8
Коэффициент использования активов	0,75	1,08	1,17	0,33	0,09

Таблица 3 – Динамика показателей финансовой составляющей системы сбалансированных показателей

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 к 2016 гг.	2018 к 2017 гг.
Доля рынка по производству меди черновой	8,86	8,80	8,79	-0,06	-0,01
по производству серной кислоты	5,92	6,12	8,48	0,20	2,36
по производству цинка сернокислого	32,44	35,90	38,72	3,46	2,82
Коэффициент удержания клиентов	100,0	96,29	100,0	-3,71	3,71
Доля клиентов, заключивших долгосрочный контракт	85,19	88,46	89,29	3,27	0,83
Коэффициент оттока потребителей	0,00	3,71	0,00	3,71	3,71

Таблица 4 – Динамика показателей клиентской составляющей системы сбалансированных показателей

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 к 2016 гг.	2017 к 2016 гг.
Длительность производственного цикла	91,98	62,82	62,89	-29,16	0,07
Доля несвоевременных доставок в общем числе доставок, %	3,7	2,5	2,1	-1,2	-0,4
Уровень соблюдения технологии	96,70	94,30	95,00	-2,4	0,7
Время погашения кредиторской задолженности	50,38	28,99	26,30	-21,39	-2,69
Производительность труда	2582,7	3807,7	4184	1225	376,3

Таблица 5– Динамика показателей составляющей внутренних бизнес-процессов системы сбалансированных показателей

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 к 2016 гг.	2017 к 2016 гг.
Объем затрат на одного сотрудника, тыс. руб.	499,65	582,87	706,20	83,22	123,33
Выработка на одного работающего, тыс. руб.	2135,7	3108,9	3355,4	973,2	246,5
Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	31026,74	36435,88	44008,42	5409,14	7572,54
Доля сотрудников, прошедших переподготовку, %	37,1	35,3	41,1	-1,8	5,8
Коэффициент текучести, %	0,88	0,48	0,40	-0,4	-0,08

Таблица 6– Динамика показателей составляющей обучения и развития персонала

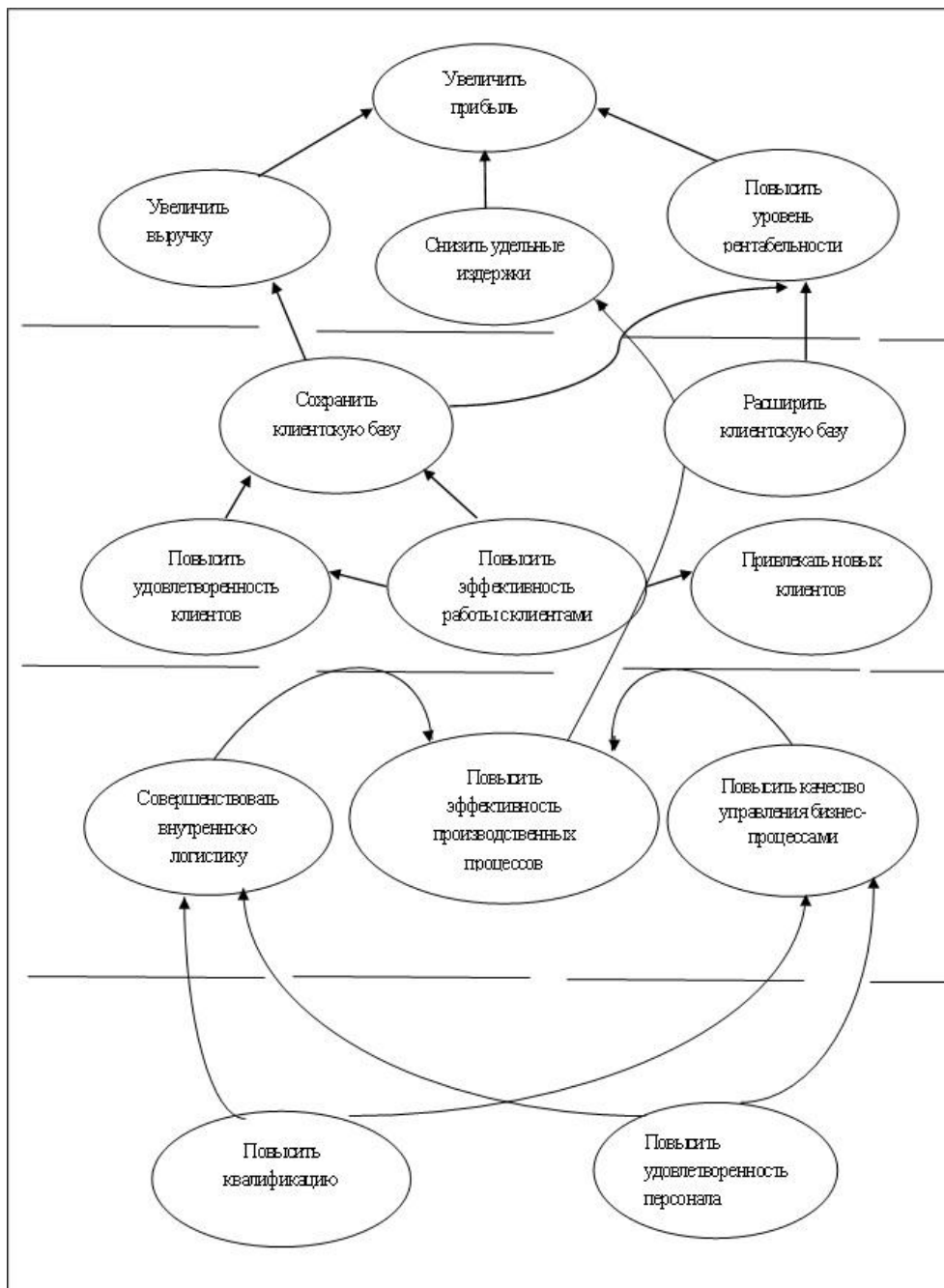


Рисунок 3 – Стратегическая карта ООО «ММСК»

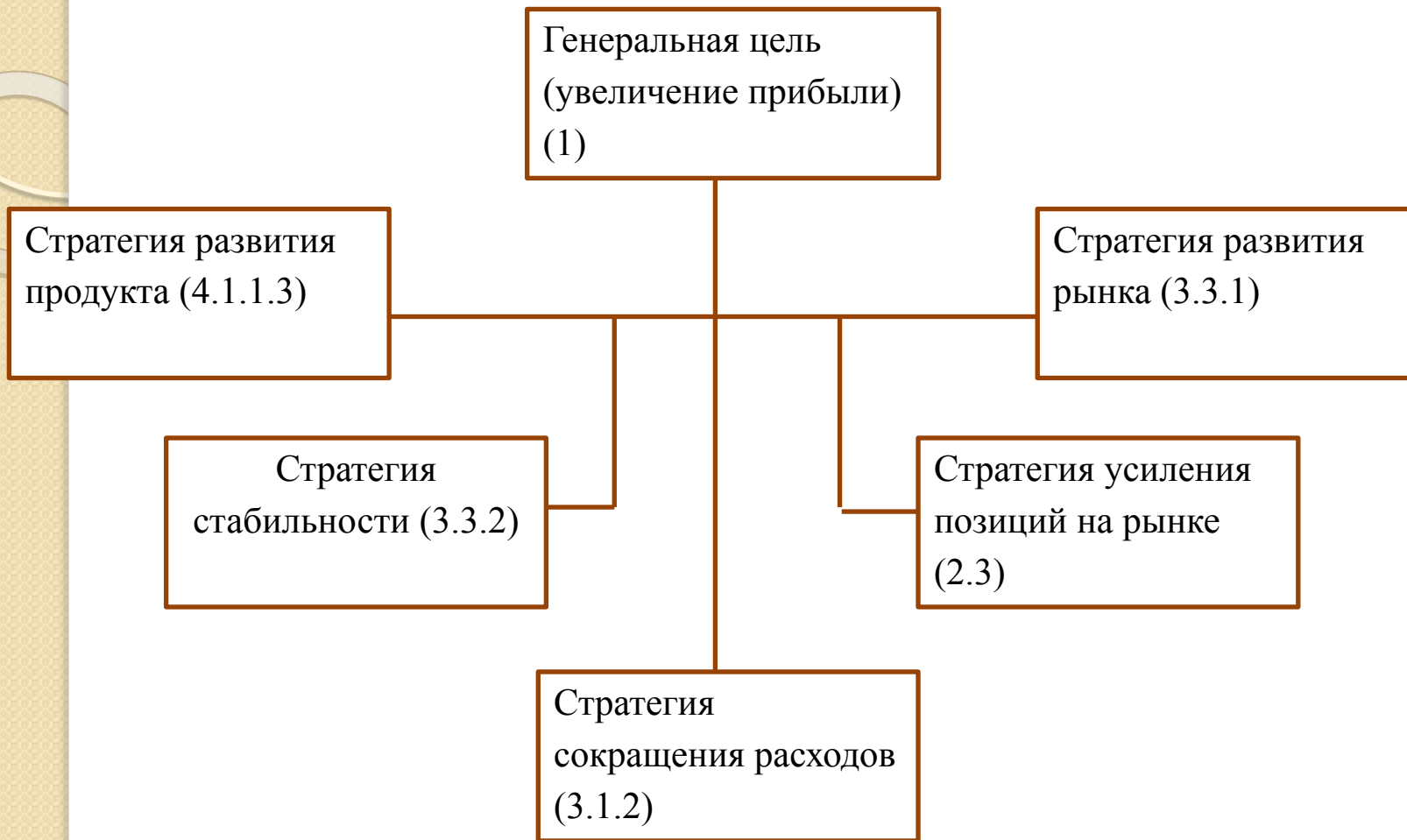


Рисунок 4 - Дерево стратегий ООО «ММСК»



Спасибо за внимание!