

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность разработки системы сбалансированных показателей определяется важностью повышения эффективности организации, совершенствования ее деятельности в условиях неопределенной внешней среды. Сбалансированная система показателей была предложена Д. Нортон и Р. Капланом в начале 90-х годов в результате научного исследования, целью которого было выработать систему комплексных показателей, которая могла бы быть применима при стратегическом планировании деятельности организации и роста ее эффективности.

На эффективность в разные периоды времени оказывают влияние множество факторов, таких как конкуренция на рынке, способы производства, организационные особенности предприятия, даже законодательство, которое в стране постоянно меняется. Зачастую реализация стратегических целей оказывается затруднена, хотя руководители понимают, что от быстроты реакции и системности, гибкости и адаптивности во многом зависит выживаемость предприятия в будущем.

Само понятие эффективность деятельности предприятия не может оцениваться каким-то одним критерием или показателем, и в научной литературе его рекомендуют использовать совокупность показателей, раскрывающих с различных сторон это важное экономическое понятие.

В системе сбалансированных показателей эффективности Д. Нортон и Р. Каплан делают упор на использовании не финансовых и чисто экономических показателей, таких как рентабельность, к примеру, а расширять возможность применения нефинансовых критериев оценки (качество, удовлетворенность клиента, степень продвижения в реализации стратегических целей и пр.). Многие даже думают, что в настоящее время в сознании менеджеров – практиков управления происходят своего рода революции и касаются они в большинстве своем измерителей эффективности, подходов к оценке результатов деятельности компании.

В условиях России внедрение сбалансированных показателей имеет свои характеристики, которые определяются особенностями ведения бизнеса, наличием

факторов, которые должны быть учтены при работе с клиентами и определенными финансовыми условиями, рисками, состоянием неопределенности.

Объект исследования – деятельность магазина канцелярских товаров «ЮТ»

Предметом данной работы являются инструменты и методы финансового менеджмента магазина «ЮТ».

Целью курсовой работы является разработки системы сбалансированных показателей магазина канцелярских товаров.

Перед поставленной целью решаются следующие задачи:

- охарактеризовать концепцию и элементы сбалансированной системы показателей;
- дать понятие ключевых принципов и этапов разработки системы сбалансированных показателей;
- описать особенности внедрения системы сбалансированных показателей в российских условиях;
- провести анализ финансового состояния магазина канцелярских товаров «ЮТ»
- сделать выводы о рыночных позициях и описать характер стратегии развития магазина;

К основным методам исследования, которые были применены в курсовой работе, относятся системный анализ, экономический и финансовый анализ, синтез, индукция и дедукция, прогнозирование.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## 1.1 Концепция и элементы сбалансированной системы показателей

Предприятие рассматривается как социально-экономическая система, которая ориентирована на достижение целей (организационных, индивидуальных, групповых). И поскольку все эти цели могут иметь разное направление, для предприятия (организации) свойственно достижение компромисса и лучшей гармонии в соответствии частей целому, индивидуальных целей общим. Каждая система развивается по своему направлению или на основе борьбы каких-то противоположностей.

Понятие организационной системы - это определенная совокупность внутренних взаимосвязанных частей самого предприятия, формирующая некую единую целостность [6, с.27]. Многие организации имеют свойства распадаться на составные элементы или на отдельные части, при этом они сами для себя являются подсистемами в рамках более крупной системы. Помимо системы и подсистемы, существуют и сверх системы. Классификация понятий во многом зависит от объекта анализа и особенностей предмета. Тогда само целое не может быть простой суммой частей, поэтому системы следует предполагать, как целое или единство.

К основным свойствам системы можно отнести:

- ◦ потребность в механизме управления;
- стремление сохранить целостность, единство;
- наличие подсистем, завязанных в соответствии с определенной структурой. Причем свойства подсистем (функциональных элементов) могут существенно отличаться от свойств самой системы, а простая алгебраическая сумма свойств подсистем не образует совокупное свойство системы (принцип синергии).[17, с.11]

Каждая система имеет технологию обработки, входное воздействие, конечные результаты и непосредственно обратную связь, то есть выход.

К определению эффективности деятельности организаций можно рассмотреть некоторые основные подходы:

1. Рассмотрение понятия эффективности по степени достигнутой цели организации. При таком случае важно признание динамичности целей и

распознавания различия между оперативными и официальными целями организации. Этот подход будет эффективным в том случае, если организационные цели будут конкретными и измеримыми, то тогда они будут охватывать всю деятельности организации.

2. Эффективность понимается как способность организации использовать среду для приобретения редких ресурсов. Основным аспектом данной концепции является взаимосвязанность между внешней средой предприятия и организацией, как основная форма обмена определенными продуктами.
3. Понимание эффективности как способности организаций достигать максимальных результатов при фиксированных затратах или способности минимизировать затраты при достижении требуемых результатов.
4. Понимание эффективности как основной способности к достижению поставленных целей на основе хороших («здоровых») внутренних качеств и характеристик. Этот метод подхода, подходит к эффективной организационной структуре, при этом усиливает удовлетворенность, чувство гарантированности и контроля персонала над деятельностью организации. Основным недостатком данной концепции - чрезмерное внимание к средствам достижения целей в ущерб оценке результатов.
5. Понимание эффективности как степень удовлетворенности заказчиков и клиентов. Такой подход применим к таким ситуациям, когда большие группы лиц, находящиеся вне организации и способны оказывать большое существенное влияние на ее функционирование в целом [19, с.32].

Эффективность рассматривается как степень достижения поставленных перед ней целей (иногда используется термин «результативность»). К примеру, эффективность автоматизированной информационной системы, понимается как степень достижения тех целей, которые были поставлены при ее создании. Можно отметить, что этот подход применяется выборочно и ограниченно для оценки эффективности управления предприятием по нескольким причинам. Во-первых, цели предприятия как сложной системы, не всегда могут быть сформулированы в явном виде (например, таких как стратегических целей), что делает невозможным дать оценку степени их достижения. Во-вторых, когда цели сформулированы, их обычно много и они могут характеризовать то желаемое состояние предприятия со всех его сторон такие как (рыночные, организационные, финансовые, инновационные цели), что делает непосредственную процедуру «свертывания» оценок степени их путем достижения к основной единой оценке эффективности управления неоднозначной и сложным процессом.

В-третьих, формирование определенных целей в деятельности предприятия с учетом различных интересов заинтересованных групп лиц и определенных условий внешней среды, и есть одна из основных функций управлением предприятием. От самого качества и «правильности» их постановки на свои места, во многом зависит сама эффективность деятельности предприятия, то есть тогда предприятие может вполне быть успешным и добиться поставленных руководством целей, чтобы не погибнуть в конкурентной борьбе.

В настоящее время набирает большую популярность инструмент, который позволяет существенно повысить эффективность – это система сбалансированных показателей. Он зачастую полагается в основу разработки стратегии компании, и отвечает за процесс обратной связи (то есть оценивает то, к каким результатам приводит реализация того или иного стратегического мероприятия).

Система сбалансированных показателей возникла в начале 90-х годов прошлого века в результате научного исследования, заказанного подразделением аудиторско-консалтинговой компании KPMG, выполняемой под руководством Давида Нортон, консультанта по вопросам управления и профессора при Гарвардском университете Роберта Каплана [14, с.22].

Как позже признавались такие гуру менеджмента, как М.Портер, П. Дракер, Д. Нортон и Р. Каплан совершили «революцию в управлении бизнес- измерениями» [40, с.40].

Система сбалансированных показателей (ССП) ставит в качестве цели – интеграцию стратегических и оперативных задач, финансовых составляющих отношений с клиентами (заинтересованными группами потребителей), внутренними процессами и интеллектуальным капиталом компании в единый механизм управления [15, с.18].

В настоящее время можно найти множество определений SSP, суть большинства которых сводится к рассмотрению SSP как управленческого механизма, особого, универсального инструмента для достижения стратегических целей бизнеса.

Таблица 1.1

### **Понятие системы сбалансированных показателей**

Автор	Определение	Особенности
-------	-------------	-------------

1	2	3
Д. Нортон и Р. Каплан	Инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат для стратегического управления и контроля [14, с.18]	Подчеркивается стратегический характер ССП и связь с принципами построения стратегического управления на предприятии
Зенкина И.В.	Система управления компанией, обеспечивающая планомерную реализацию ее стратегических планов, их интерпретацию на язык операционного управления и контроля над осуществлением стратегий на основе ключевых показателей деятельности организации [13, с.18]	Описывается связывающий характер ССП, как инструмент, который позволяет связать оперативную и стратегическую эффективность
Козачина М.	Управленческая и стратегически-измеримая система, которая переводит миссию и стратегию организации в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей [18, с.25]	Определяется возможность переноса стратегических целей и задач в конкретные измеримые показатели
Крылов С.И.	Механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль за достижением через так называемые ключевые показатели эффективности [20, с.3]	Подчеркивается одна из основных и значимых ролей персонала в реализации стратегии и необходимости доведения до него измеримых и понятных показателей

Мозгова А.	Это система управления, а не просто система измерения, которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в жизнь [28, с.19]	В данном определении предпринимается попытка уйти от чисто измерительного характера ССП и рассмотреть его более комплексно, как систему
Бесхмель ницына С.Н.	Представляет собой учетно-аналитический инструмент, необходимый для реализации стратегии, и включающий как финансовые, так и нефинансовые показатели деятельности компании [5, с.4]	Находит применимость в учетно-аналитической системе компании, и подчеркивает важность сочетания финансовых и нефинансовых показателей

Источник: составлено автором на основе [14, 13, 18, 20, 28, 5]

Таким образом, как показывает таблица 1.1, во множестве определений ССП присутствуют значительное количество общих черт, к которым можно отнести стратегическую ориентированность и обеспечение перехода от стратегии к операционной деятельности, взаимосвязь с эффективностью организации и ее представление в виде комплексной системы, а также наличие финансовых и нефинансовых показателей.

По нашему мнению, ССП – представляет собой инструментарий управления, который позволяет переводить стратегические цели и задачи в ограниченный набор показателей эффективности, опирающийся не только на финансовые, но и на нефинансовые измерители, доступные для персонала и всех заинтересованных сторон организации.

Разработка ССП и отход от чисто финансовых или технико-экономических показателей был обусловлен наличием следующих факторов:

- ○ важность создания четкой и сбалансированной системы, которая содержала бы конкретные показатели, наиболее качественно отражающие действительное состояние дел;
- неудовлетворенность руководителей наличием только финансовых показателей, которые не дают комплексной картины развития

- предприятия и приближения к реализации стратегических целей;
- важность улучшения системы как внутренней, так и внешней отчетности, предоставляемой организацией всем заинтересованным в ее деятельности сторонам, в том числе и персоналу;
- необходимость внедрения разработанной стратегии в деятельности компании;
- важность повышения эффективности различных звеньев компании и раннее распознавание кризиса;
- возможность осуществления руководством компании непрерывного совершенствования через данную комплексную систему показателей [33, с.11].

Задачами ССП являются, как это определено Крыловым С. И., это перевод стратегии развития в систему показателей финансово-хозяйственной и реализационной деятельности компании [20, с.4]. ССП благодаря включению нефинансовых показателей дает возможность максимально широко охватить звенья учета и дать руководству и сотрудникам исчерпывающий объем количественного и качественного материала для дальнейшего совершенствования и достижения стратегических целей бизнеса.

Хотя ССП изначально разрабатывается и в значительной мере апробировалась применительно к коммерческим предприятиям, существуют примеры применения ССП в государственных организациях, доказавшие свою эффективность. По-сути, это явилось следствием определенных выше отличительных преимуществ, данный инструмент, который может рассматриваться в качестве конкурентного преимущества в среде финансово-экономического, технико-экономического, инвестиционного анализа деятельности предприятия.

Последний тезис можно доказать в сравнении ССП с финансово-ориентированной системой показателей. Ограниченность финансового анализа связана с определенными факторами, к числу которых можно отнести:

- пренебрежение нематериальными возможностями предприятия, обуславливающих краткосрочность планирования.
- финансово-ориентированные системы проявляют свою состоятельность, однако, и здесь кроются свои недостатки. Недостатки финансово-ориентированных систем показателей выражаются тем, что, если отслеживать состояние предприятия только лишь на их основе, закладывая в перспективные планы их положительную динамику в будущем, руководство



предприятия будет больше ориентироваться на получение краткосрочного финансового результата, нежели на долгосрочные инвестиции и развитие предприятия.

- долгосрочное инвестирование в нематериальные активы, такие как, повышение квалификации персонала, вложения в совершенствование технологии, разработки уменьшает отдачу капитала (показатель ROI) краткосрочного периода, но позволяет реализовать стратегии долгосрочного существования и развития предприятия. ССП, в отличие от финансово-ориентированных систем показателей делает акцент на нематериальные активы предприятия.
- непрозрачность причин и следствий в силу того, что при расчете финансовых показателей приходится опираться на данные бухгалтерской отчетности прошлого периода (а не текущие, оперативные данные управленческого учета) [21, с.28].

Такие показатели, как удовлетворение сотрудников, удовлетворение клиентов, положение в обществе и т.д. должны быть актуальны сегодня, а не в прошлом. Финансовые и нефинансовые показатели для оценки деятельности предприятий не могут рассматриваться как взаимозаменяющие друг друга, скорее они являются взаимодополняющими.

Что способствует эффективности? Увеличение объема производства продукции, оказываемых услуг, Соответствие стандартам Увеличение степени достижения поставленных результатов Экономия ресурсов

От чего зависит эффективность предприятия?

Повышение уровня квалификации, Технология, Мотивация,

Ресурсное обеспечение, Зависимые задачи, Объективная информация

**Рисунок 1.1 - Причинно-следственные связи в организации, ориентированной на результат Источник: [25, с.26]**

Таким образом, для предприятий, находящихся в жесткой конкурентной борьбе, постановка только финансовых целей не может быть достаточным, так как остается непонятным, какие вопросы нужно решить, чтобы достигнуть поставленных целей.

В центре ССП - плана лежит причинно-следственная связь, охватывающая всю организацию. Также недостаточно перспективно определять различные цели изолированно.

Перспектива заинтересованных сторон

Миссия и стратегия

Перспектива потенциала

Перспектива процесса

Финансовая перспектива

**Рисунок 1.2 - Общее представление системы сбалансированных показателей Нортон и Каплана Источник: [14, с.19]**

Важным в системе, в соответствии с рисунком 1.2. является формирование и отслеживание в сочетании нескольких плоскостей деятельности организации. На основе эмпирических работ Каплан и Нортон предопределили, что самое успешное коммерческое предприятие учитывает, по меньшей мере, четыре равновесные относительно друг друга плоскости – финансы, клиенты, процессы, потенциал.

Характеристика введенных перспектив ССП, применительно к организациям, может быть следующей:

1. Финансовые перспективы - представляют собой меру для измерения успеха или неудачи выбранной стратегии. Примером финансовых показателей является оборот предприятия, доходы, структура цен, структура капитала, степень задолженности и пр.
2. Перспектива потенциала. Цели, устанавливаемые для перспективного потенциала, служат развитию стратегически важного элемента организации – инфраструктуры. Потенциалом для этого являются сотрудники, знания, инновации, инновационная сила и креативность, технологии, информации и информационные системы. Эти потенциалы создают базу для будущих изменений и приспособляемости. Пример показателей: рабочая структура, профиль компетенции, технологический анализ и пр.
3. Перспектива заинтересованных сторон. В этой перспективе обсуждаются вопросы с одной стороны, целей позиционирования предприятия на рынке, с другой стороны, восприятие сообществом деятельности через видение потребителей. Пример показателей: объемы рынка, доля рынка, структура

клиентов и пр. Помимо показателей измерения степени удовлетворения потребителей (клиентов), можно включать оценку работы с наиболее важными заинтересованными сторонами – государственными органами, к примеру.

4. Перспектива процесса указывает, при каких процессах достигаются цели заинтересованных сторон и финансовые цели. При этом внимание акцентируется не вокруг перечисления всех процессов на предприятии, а фокусируется на тех процессах, которые имеют ключевые значения при образовании стратегии. Пример показателей: бизнес-анализ процесса, ценообразование, компетенция центра, SWOT – анализ [24, с.218].

Таким образом, в настоящем подразделе было дано понятие сбалансированной системы показателей эффективности и охарактеризовано, почему необходимо оценивать эффективность в современных условиях. Описано общее представление входящих в ССП элементов (базовых направлений) и охарактеризована их применимость.

## **1.2 Ключевые принципы и этапы разработки системы сбалансированных показателей**

Принципы, на которых базируется ССП, представляют собой особые характеристики, которые, во-первых, не должны находиться в логическом противоречии друг с другом, во-вторых, должны обладать некоторой общностью. К основным принципам построения ССП относят следующие 15 (в соответствии с рисунком 1.3).

гр1

гр2

Рациональности

Коммуникативного сотрудничества

Единства Оптимальности

Существенности

Измеримости

Достоверности Комплексности

гр3

Причинно-следственной связи

Информационной открытости

Локализации ответственности

гр4

Целостности

Соподчиненности

Каскада принцип

•

**Рисунок 1.3 - Основные принципы построения системы сбалансированных показателей Источник: [24, с.219]**

Основные принципы построения ССП могут быть описаны следующим образом:

- принцип каскада означает то, что цели первого уровня являются аналитической базой для целей второго уровня;
- сбалансированности принцип означает, что при составлении ССП необходимо учитывать то, как один показателей или одна сфера влияет на другой;
- условие соподчиненности означает, что каждый параметр ССП должен быть элементов другой структуры, более высокого порядка;
- рациональности принцип означает, что ССП должна иметь четкий выход, который определяется совокупностью результатов и факторов достижения этого результатов, которые могут быть положены в основу стратегии компании;
- принцип коммуникативного сотрудничества элементов означает, что все показатели ССП согласованы через причинно-следственные связи с финансовыми целями компании;
- единства принцип предполагает, что все элементы ССП должны быть взаимосвязаны и иметь единую конечную цель, способствуя эффективности деятельности компании;

- целостность определяется тем, что ССП предполагает целостность элементов, от которых зависит качество и конечный результат;
- оптимальности принцип означает, что любое решение, принятое в рамках ССП должно исходить из задачи получения оптимального результата;
- принцип существенности предполагает, что ССП должна содержать такие данные, отсутствие или искажение которых может привести к потере эффективности деятельности компании;
- достоверность означает, что данные для применения инструментария ССП должны быть правдивы;
- измеримости принцип предполагает, что реализация стратегической цели возможна только в том случае, если она будет переведена в конкретные количественные показатели;
- комплексности принцип определяет, что показатели должны охватывать все стороны деятельности компании, критичные для достижения стратегических целей;
- наличие причинно-следственных связей предполагает, что показатели должны рассматриваться во взаимосвязи, их нужно учитывать и отслеживать характер их реализации;
- локализация ответственности означает, что за реализацию стратегической цели или конкретной задачи несет ответственность определенное лицо;
- информационной открытости принцип предполагает, что результаты применения процедур ССП должны быть доведены до каждого сотрудника, механизмы оценки должны быть прозрачными и понятными [20, с.8].

Все рассматриваемые принципы логически взаимосвязаны и не противоречат друг другу, они, значит, могут сосуществовать и быть реализованы в конкретном объекте, обладают общностью, которая делает их цельными и соизмеримыми.

Внедрение системы сбалансированных показателей представляет собой серию конкретных шагов на пути к реализации стратегических целей компании. Опыт реализации ССП в российских и западных компаниях помогает определить основные этапы ее разработки и внедрения.

В работе Бесхмельницыной С.Н. приводится следующая последовательность этапов внедрения ССП:

- определение стратегических целей и задач,
- построение стратегических карт,
- выбор показателей,

- определение целевых значений показателей,
- -формирование отчетных документов и выстраивание обратной связи

Для нас может представлять интерес построение стратегических карт.

Стратегическая карта представляет собой документ, который отражает причинно-следственные связи между отдельными стратегическими целями деятельности организации. В ее основу положено представление о том, что все цели взаимосвязаны друг с другом, оказывают влияние друг на друга и наличие этих связей как раз и является отличительной чертой сбалансированной системы показателей. [15, с.45]

Преимуществами построения стратегических карт является следующая, изображенная на рисунке 1.4, совокупность.



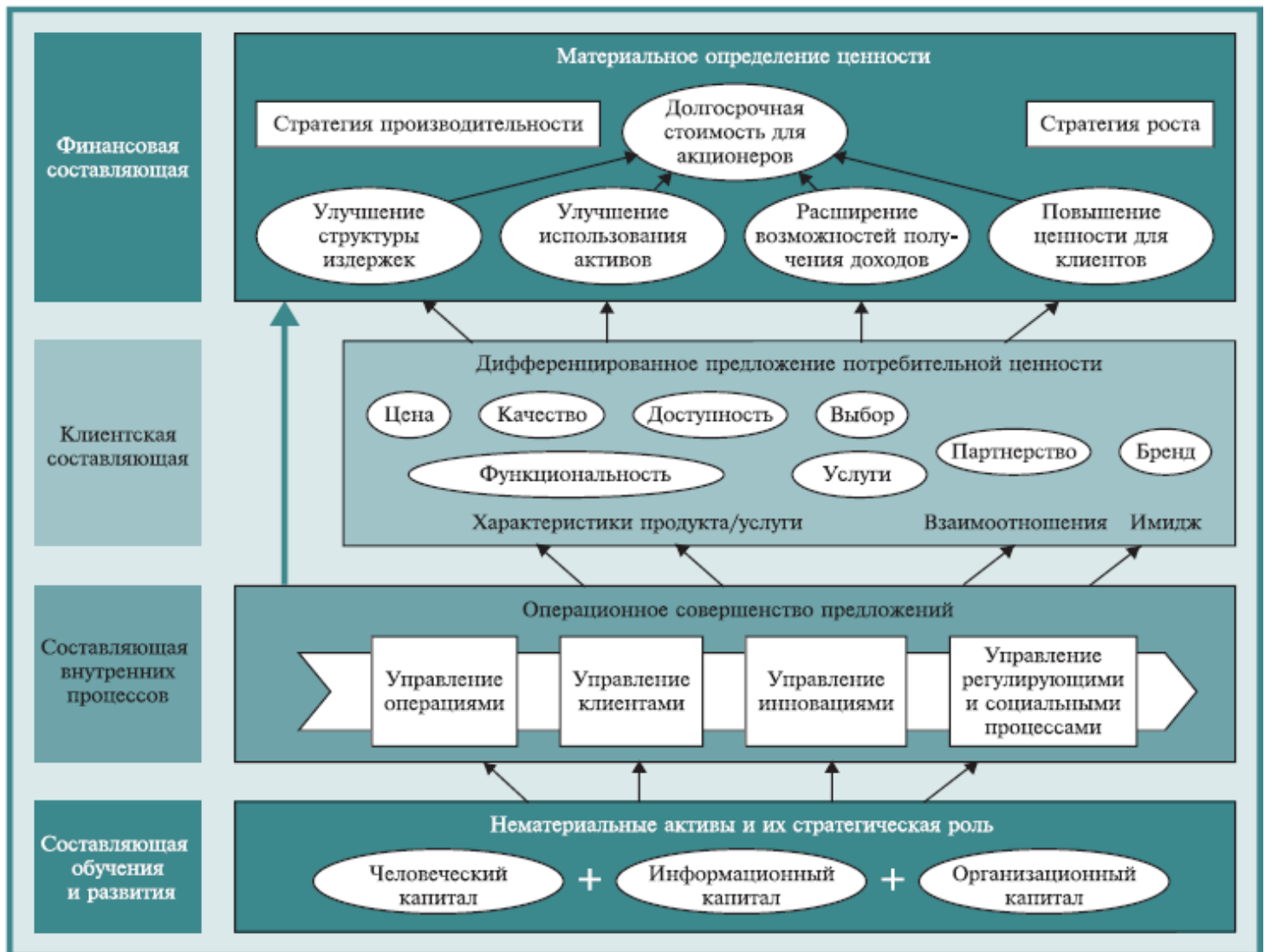
**Рисунок 1.4 - Значимость построения стратегических карт для формирования сбалансированных показателей Источник: [15, с.46]**

Стратегическая карта представляет собой модель, показывающую как стратегия объединяет нематериальные процессы и формирует стоимость.

Совершенствование нематериальных активов влияет на финансовые результаты

через цепь причинно-следственных связей. Основу разработки стратегических карт может составлять следующая последовательность действий:

- описать создание новой стоимости с применением ССП;
- разработать стратегические направления, которые будут ожидаемы и/или критичны для создания стоимости;
- определить процессы, которые трансформируют нематериальные активы в материальные;
- построение новой схемы, предполагающей описание, оценку и проведение в соответствии нематериальных активов, ее проработка [33, с.38].



**Рисунок 1.5 - Общий вид стратегической карты, используемой в ССП**  
**Источник: [21, с.29]**

В соответствии с рисунком 1.5, все критерии оценке. Далее максимальная стоимость создается тогда, когда нематериальные активы находятся в

соответствии друг с другом, с материальными активами и со стратегией компании.

Завершение построения стратегической карты позволяет перейти к выбору показателей, которые необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения стратегии их достижения. Для каждой цели рекомендуется использовать не более двух показателей [33, с.49].

В качестве финансовых показателей могут быть рассмотрены: прибыль, рентабельность, доходность инвестиций, эффективность управления активами, показатели ликвидности и деловой активности, структуры капитала, платежеспособности, финансовой устойчивости, показатели рыночной стоимости компании.

Достаточно часто также используют такие показатели, как выручка на одного человека, доля общехозяйственных, коммерческих расходов, рентабельность объема продаж в различных сегментах.

В Российской практике применяется широкое разнообразие методик. Методика их расчета и рекомендуемые значения показателей эффективности приведены в таблице (см. Приложение 1).

Помимо приведенных в Приложении финансовых показателей оценки деятельности, может быть предложен следующий инструментарий оценки:

- ○ 1. применение методики ABC-анализа по критерию выручки от продаж продукции (оказания работ, услуг) и доли конкретного предприятия в совокупном объеме выручки в отраслевом разрезе;
- 2. применение матрицы БКГ в отношении выявления групп предприятий в положительной или отрицательной динамике по величине целевого показателя (выручка от реализации, отраслевая рыночная доля);
- 3. Проведение оценок финансовой устойчивости государственных предприятий в отраслевом разрезе с применением системы показателей Бивера;
- 4. Оценка динамики уровня рентабельности в сравнении со среднеотраслевыми показателями [35, с.52].

По методике Дэвида Парментера построить систему ССП возможно, если последовательно пройти следующие шаги:



Шаг 1. Формирование миссии, видения и стратегии. Шаг 2. Выделение критических факторов успеха.

Шаг 3. Выстраивание стратегических (долгосрочных) планов группы в целом за счет концентрации на критических факторах успеха. Определение основной стратегической цели («суперцель»).

Шаг 4. Контроль выполнения стратегических целей группы с помощью KPI и KRI. Выделение показателя «суперцели».

Шаг 5. Выстраивание мотивационных схем для руководителей группы на основании принципа выполнения (невыполнения) KPI и KRI. Как правило, основной показатель – финансовый (прибыль, добавленная экономическая, рентабельность и пр).

Шаг 6. Детализация стратегических целей группы на цели входящих в нее подразделений.

Шаг 7. Контроль выполнения целей подразделений через производственные показатели (PI).

Шаг 8. Детализация целей предприятия на цели входящих в него подразделений.

Шаг 9. Контроль выполнения целей подразделений при помощи производственных показателей.

Шаг 10. Выстраивание мотивационных схем для руководителей предприятий, подразделений и сотрудников на основании принципа выполнения (невыполнения) PI. Как правило, основной PI-показатель – финансовый (например, маржинальная прибыль). Выполнение запланированных нефинансовых показателей также влияет на расчет премиальных выплат и бонусов.

Шаг 11. Создание логической цепочки. Мотивация сотрудников направлена на выполнение целей подразделений, предприятий, группы, что позволяет придерживаться стратегии и заданной миссии [29, с.35].

Таким образом, в модели Дэвида Парментера значительно большее внимание уделяется мотивации и контролю через систему KPI и KRI, каскадирование задач и целей на нижестоящие уровни при их исполнении.

Определение целевых значений показателей KPI и KRI ведется на основе стратегических целей. Стратегическая цель, в свою очередь, является описанной и

принятой только в том случае, если установлено ее целевое значение. Оно задается на высоком уровне, но достижение ее на практике возможно при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности. Определение показателей может быть осуществлено двумя способами:

- интерактивно в ходе внутрифирменного семинара;
- предварительно разрабатываясь сотрудниками компании, а затем после вынесения их на обсуждение и голосование, принятия окончательного решения.

Для формирования показателей KPI и KRI важным представляются помимо финансовых, и нефинансовые индикаторы ССП [14, с.62]. В качестве нефинансовых показателей (показателей по клиентам) могут быть рассмотрены: количество клиентов, доля рынка, средний оборот на клиента, среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом, индекс лояльности клиентов, индекс удовлетворенности клиентов и пр.

К индикаторам обучения и роста (человеческих ресурсов) могут быть отнесены: текучесть кадров, время на обучение, среднее время отсутствия, ежегодные затраты на обучение на человека и индекс удовлетворенности сотрудников.

Индикаторы процесса могут рассматриваться в виде следующих показателей: своевременная доставка, рост производительности, административные расходы, оборачиваемость складских запасов, время подготовки производства, стоимость административных ошибок, прямые контакты с клиентами [31, с.28].

Для формирования показателей оценки является представлением об основных факторах успеха. Это могут быть единое комплексное управление всеми структурами компании, присутствие достаточного числа подразделений в отдельных регионах и частях территории, а также единая система мотивации сотрудников. Каждому подобному фактору соответствует стратегическая (долгосрочная) цель на уровне компании, например, за два года создать единую комплексную систему мотивации сотрудников.

Таким образом, в данном разделе проведен анализ основных принципов построения системы сбалансированных показателей и сделаны выводы о необходимости их непротиворечивости. Внимание уделено процессу внедрения показателей оценки ССП, ее составным элементам.

Выводы по главе 1.

Проведенное в теоретическом разделе исследование дает основу для применения методик сбалансированной системы показателей на практике и выбора направлений повышения эффективности деятельности предприятия.

Показатели ССП являются прекрасным практическим инструментом, который может быть использован в любой сфере, в том числе и в торговле.

Применимость ССП подчеркивается анализом отечественного опыта и степенью распространения инструмента в нашей стране, растущим к нему интересом. ССП напрямую связана с эффективностью деятельности компаний, интересным представляется сочетание причинно-следственной диаграммы («рыбий скелет»), разработанной К.Исикава, и показателей эффективности, результативности деятельности предприятия, основанной на ССП

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ «ЮТ»**

### **2.1 Общая характеристика магазина канцелярских товаров «ЮТ»**

ИП Третьяк С.Н. (магазин «Ют») работает на рынке города Надыма, Ямало-Ненецкого автономного округа с 12.02.2010 года. Магазин является одним из лидеров на рынке канцелярских товаров и бумажной продукции в городе Надым и ближайших населенных пунктах.

Стратегия магазина – богатый выбор товаров и гибкая ценовая политика, в сочетании с высоким качеством обслуживания клиентов.

Ассортимент постоянно растет и обновляется, он составляет более 12000 наименований всевозможных товаров от ведущих отечественных и зарубежных производителей:

- канцелярские товары для офиса и школы;
- бумажно-беловая продукция;
- аксессуары для оргтехники;

- товары для детского творчества;
- книги;
- предметы бытовой химии;
- сувенирная продукция.

Весь товар экологически безвреден и сертифицирован на территории России.

Магазин предоставляет своим оптовым клиентам товарное кредитование и персональные скидки.

Особое внимание магазин «Ют» уделяет работе с государственными заказчиками, в соответствии с 44-ФЗ в базе данных содержится более 60 контрактов на сумму более 10,5 млн. рублей.

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений предприятия, по своему типу организационная структура магазина канцелярских товаров «Ют» отнесена к категории линейно- функциональных. В ней присутствуют три уровня управления: стратегический, тактический и оперативный (в соответствии с рисунок 2.1).

стратегический уровень

директор

тактический уровень

заместитель директора

главный бухгалтер

оперативный уровень

менеджер по сбыту

экспе-

дитор

снабже-

нец

консуль-

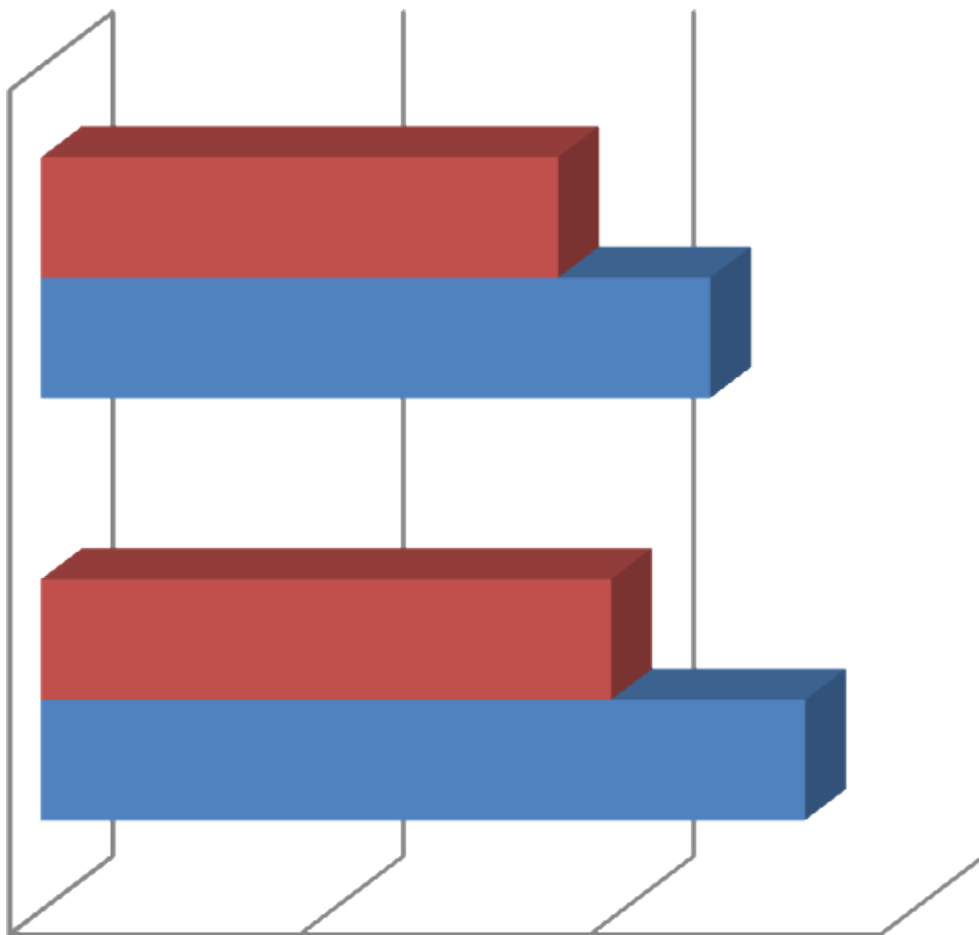
## **Рисунок 2.1 - Организационная структура магазина «ЮТ» Источник: [составлено автором]**

Стратегический уровень управления включает директора (к нему также можно частично отнести заместителя директора). Директор – это лицо, которое принимает решения и несет серьезную ответственность. От него во многом зависит успех магазина. Разработка и реализация стратегии, контрольные функции в особенности крупных государственных и муниципальных заказов, а также грамотный подбор необходимых сотрудников ложится на плечи директора. Средний, тактический уровень управления, представлен заместителем директора и главным бухгалтером. Третий, оперативный, уровень управления включает основных работников магазина: менеджера по сбыту, экспедитора, снабженца, консультанта.

По нашему мнению, организационная структура по виду и тому объему работ, которые выполняются магазином канцелярских товаров, является оптимальными. При условии расширения масштабов бизнеса (открытия нового магазина, к примеру) возможно использование более адаптивной организационной структуры управления. В этом случае, как правило, отдельно выделяется складское хозяйство, которое делается централизованным. При использовании единой информационной системы и обмена данными в режиме реального времени функционирование централизованной складской системы и снабжения будет вполне эффективным.

## **2.2 Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности**

Доходы компании в 2018 году сложились на уровне 13,1 млн. рублей, расходы – 9,8 млн. рублей. В 2017 году доходы составили 11,5 млн. рублей, затраты – 8,9 млн. рублей.



15000

10000

5000

0

13162

2018 г.

20,5%

9819

Себестоимость

выполненных работ

Выручка от реализации

11525

2017 г.

17,3%

8904

**Рисунок 2.2. Выручка, рентабельность и затраты магазина, тыс. руб.  
Источник: [составлено автором]**

Как показывает рисунок 2.2, выручка росла в 2018 году более высокими темпами (114%), чем затраты (110%). Рентабельность приблизилась к 20,5%, что выше уровня 2017 года (17,3%). Тем самым бизнес накапливает прибыль более высокими темпами, что обеспечивает устойчивость магазина на перспективу. Чистая прибыль в 2018 году была сформирована на уровне 2 млн. рублей, в 2017 году она приближалась к 1,5 млн. рублей.

В приложении приведен агрегированный баланс магазина «ЮТ», а также выполнен вертикальный и горизонтальный анализ баланса за три последние года. На их основе можно сделать следующие выводы:

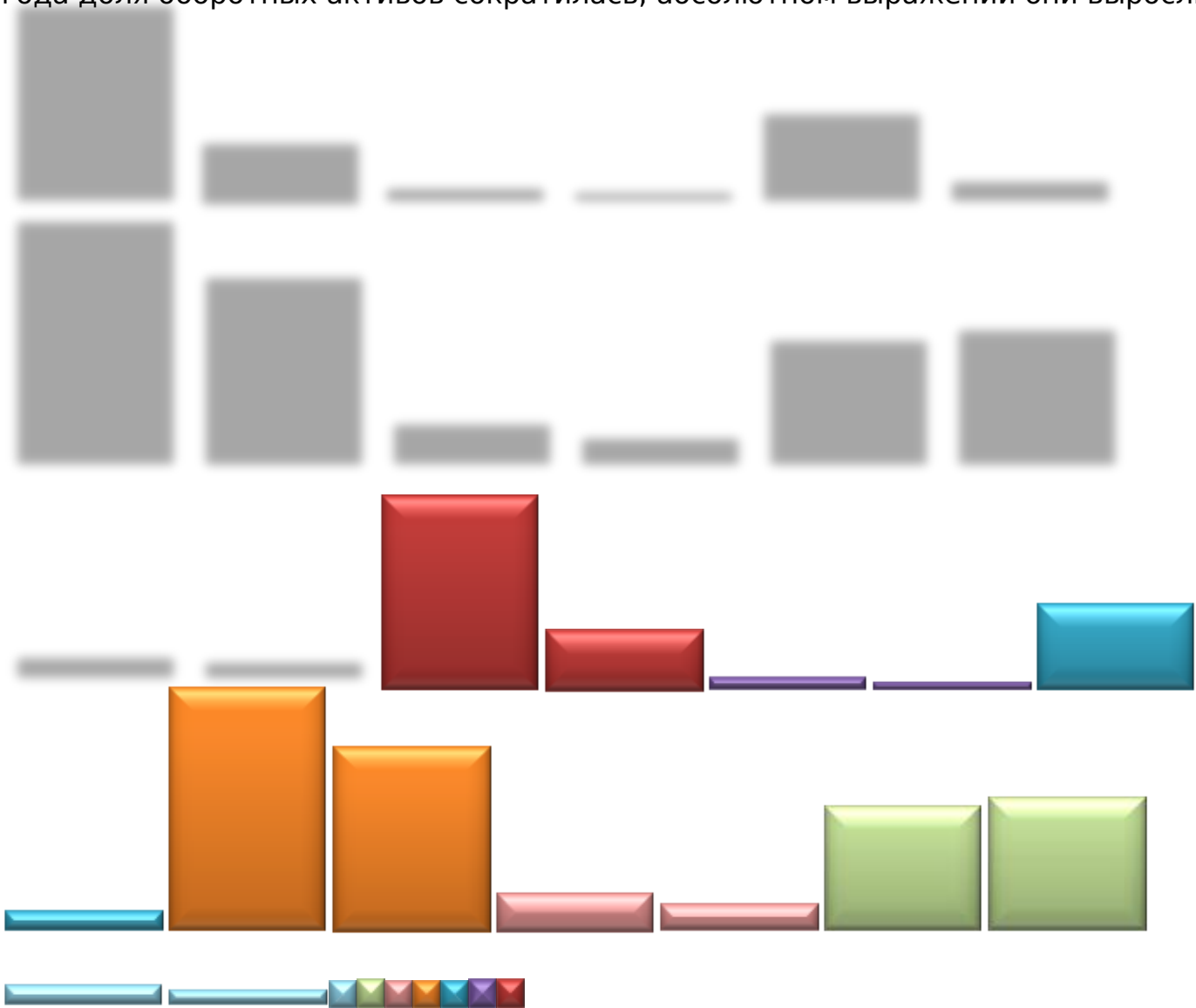
- общая стоимость имущества увеличилась за последние три года на 7444 тыс. рублей или на 160%, что свидетельствует об укреплении имущественного положения магазина;
- наибольшую роль в этом положительном процессе сыграл 2017 год, в течение которого имущественное положение магазина «ЮТ» укрепилось, и его финансовые возможности возросли (изменение 4105 тыс. рублей за последний год и в относительных показателях рост составляет 133%);
- наибольшая положительная динамика наблюдается в структуре основных средств (увеличение в 3,4 раза или на 5653 тыс. рублей), в структуре пассивов – в источниках собственных средств (по величине, которая составляет 4289 тыс. рублей), в кредитах (рост в 2,7 раз).
- оборотные активы выросли на 118%, что обусловлено существенным увеличением запасов (на 1563 тыс. рублей) и наиболее ликвидной части – денежных средств, дебиторская задолженность снизилась в абсолютном выражении (96,5%);
- основные производственные фонды увеличились на 175% за последний год. Прирост произошел практически за счет оборудования и мебели, а также приобретения земельного участка (337 тыс. рублей), полученного в бессрочное

пользование;

- в структуре краткосрочных пассивов наблюдается прирост задолженности перед банками (долгосрочной прежде всего) и перед поставщиками и подрядчиками (на 740 тыс. рублей). Поскольку рост незначителен, устойчивость магазин не теряет.

На основе общей оценки агрегированного баланса выявлено увеличение стоимости имущества и, последующее за этим, изменение структуры пассивов, увеличение долей задолженности перед банковскими учреждениями.

В структуре активов баланса оборотные средства занимают 46%, за последние два года доля оборотных активов сократилась, абсолютном выражении они выросли.



25000



долгосрочные финансовые

вложения

основные средства

1075

3402

529

20000

- прочие внеоборотные активы

15000

6684

- готовая продукция и товары

706

3 658

414

10000

50005121

2365- денежные средства

- дебиторская задолженность

1650

518

5336

0

- прочие оборотные активы

2016 г.

2018 г.

**Рисунок 2.3 - Динамика активов магазина «Ют» в 2018 и 2016 гг. Источник: [составлено автором]**

Как видно из рисунка 2.3, активы магазина «Ют» существенно возросли за два последних года (на 160,6%). Наиболее существенную положительную динамику показали основные средства (с 1650 до 5336 тыс. рублей, т.е. в 3,2 раза), прочие внеоборотные активы (с 518 до 2365 тыс. рублей, т.е. в 4,5 раза), долгосрочные финансовые вложения и денежные средства.

В структуре пассивов произошли изменения, это показано на рисунке 2.4.



2016 г.

2018 г.

0

1150

1000

3120

- заемные средства, в т.ч.

кредиты банков

2000

2647

3000

- кредиторская

задолженность

400

4000

- резерв предстоящих

расходов и платежей

3912

6000

5000

320

8000

7000

**Рисунок 2.4 - Изменение пассивов магазина «Ют» в 2016 и 2018 гг. Источник:  
[составлено автором]**

Наибольшую динамику в пассивах показали заемные средства (кредиты банков), которые увеличились за два последние года с 1150 до 3120 тыс. рублей, т.е. в 2,7 раз. Компания вынуждена прибегать к банковскому кредитованию, поскольку требуется финансовые вложения для расширения ассортимента продукции. Кредиторская задолженность, образуемая в большей мере перед поставщиками, возросла за этот период в 1,5 раз с 2647 до 3912 тыс. рублей.

Показатель чистых активов представляет собой балансовую стоимость имущества организации (всех ее активов), уменьшенную на сумму обязательств. В магазине «Ют» несколько ухудшилась структура активов и пассивов, доля собственных активов составляет 62,7% (в 2016 году – порядка 65,8% активов). Это объясняется тем, что организация вынуждена прибегать к кредитам и кредиторская задолженность ее также имеет тенденцию к росту.

Показатели финансово устойчивости, рассчитанные по данным баланса магазина «ЮТ» приведены в приложении (таблица 3). В целом можно сказать, что они находятся в допустимых границах, и организация финансово устойчива.

Коэффициент прогноза банкротства показывает способность предприятия расплачиваться по своим краткосрочным обязательствам при условии благоприятной реализации запасов. Для магазина «Ют» ухудшение данного показателя в 2018 году является следствием увеличения доли наименее ликвидных активов (основных средств), и роста задолженности перед банками.

Важными показателями, которым уделяется внимание при проведении финансового анализа, являются показатели ликвидности, т.е. способности превратить активы в денежные средства платежа для погашения краткосрочных обязательств (Приложение, таблица 4).

Коэффициенты ликвидности складываются в допустимом диапазоне, установлены выше нормативного уровня. По нашему мнению, уменьшение показателей ликвидности не является признаком «нездорового финансового состояния» магазина, а напротив, указывают на использование кредитной разницы (задолженности перед банками) в качестве временного источника привлечения капитала.

Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения магазина «Ют», поскольку скорость оборота средств, т.е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платежеспособность компании. Кроме того, увеличение скорости оборота

отражает повышение экономического потенциала магазина.

Таблица 2.1

**Коэффициенты деловой активности магазина «Ют»**

Показатели	2018 г.	2017 г.	Изменение	
1 Выручка от реализации	13162	11525	1637,0	114,2
2 Себестоимость выполненных работ	9819	8904	915,0	110,3
3 Чистая прибыль	2010	1540	470,0	130,5
4 Средняя стоимость активов	11743	10847,5	895,5	108,3
5 Оборачиваемость активов (Обакт) (стр. 1:стр.4)	1,121	1,062	0,1	105,5
в днях	326	344	-17,9	94,8
6 Средняя стоимость запасов	5982,5	5201	781,5	115,0
7 Оборачиваемость запасов (Обзап) (стр.2:стр.6)	1,641	1,712	-0,1	95,9
в днях	222	213	9,2	104,3
8 Средняя стоимость дебиторской задолженности покупателям	2955,5	3115	-159,0	94,9

9	Оборачиваемость дебиторской задолженности по покупателям (Обдеб) (стр.1:стр.8)	4,453	3,700	0,8	120,3
	в днях	82	99	-16,7	83,1
10	Средняя стоимость кредиторской задолженности	3241	2608	632,5	124,3
11	Оборачиваемость кредиторской задолженности (Обкред) (стр.2:стр.10)	3,030	3,414	-0,4	88,8
	в днях	120	107	13,5	112,7

Источник: [составлено автором]

Как видно из вышеприведенной таблицы 2.1, имеет место улучшение показателей деловой активности в течение 2018 г. Длительность финансового цикла сократилась. Для магазина «Ют» длительность финансового цикла составила в 2018 году 184 дня, в 2017 году она была 205 дней.

Большой интерес для анализа финансового состояния компании имеют коэффициенты рентабельности. Они показывают, насколько прибыльна деятельность хозяйствующего субъекта.

Наиболее часто используемые показателями в контексте финансового менеджмента являются следующие коэффициенты:

- Чистая рентабельность продукции;
- Чистая рентабельность деятельности;
- Чистая рентабельность активов.

Результаты расчета коэффициентов рентабельности приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Анализ рентабельности магазина «Ют»

№ Показатели	2018 г	2017 г.	Изменение,	
			(+/-)	%
1 Чистая прибыль	2010	1540	470	130,5
2 Средняя стоимость активов	11743	10847,5	896	108,3
3 Чистая рентабельность активов (Ракт) (стр.1:стр.2)	17,1%	14,2%	2,9	120,6
4 Чистая выручка от реализации	13162	11525	1637	114,2
5 Чистая рентабельность реализации (Рреал) (стр.1:стр.4)	15,3%	13,4%	1,9	-
6 Стоимость чистых активов	12369	10665	1704	116,0
7 Чистая рентабельность собственного капитала (Ркап) (стр.1:стр.6)	16,3%	14,4%	1,8	-

Источник: [составлено автором]

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о положительной динамике роста показателей рентабельности магазина «Ют». Рентабельность активов увеличилась с 14,2 до 17,1%. Аналогично увеличились показатели рентабельности реализации (с 13,4 до 15,3%), рентабельности активов (с 14,4 до 16,3%).

В целом, можно сделать выводы, что компания относится к растущим. И поскольку индивидуальный предприниматель постоянно генерирует новые идеи по развитию бизнеса, определенным ограничителем для него являются финансовые возможности (инвестиционные), которые при наличии в достаточном количестве

можно было направить на открытие нового магазина, охват других, смежных сегментов бизнеса

## **2.3. Оценка рыночных позиций магазина**

Рынок канцелярских товаров традиционно делится на несколько различных сегментов, к которым относятся товары для детей школьного возраста и для студентов, бумага для офиса и офисные принадлежности, дорогие подарочные канцтовары и различная сувенирная продукция.

Практически все операторы рынка понимают, что рынок на сегодняшний день является растущим, еще далек от стадии насыщения и его пока не сильно затронули механизмы внутренней консолидации и экспансии со стороны крупных иностранных операторов. Все это еще ожидает его в недалекой перспективе. Уверенность в этом основывается на опыте и последующих результатах развития других отраслевых рынков России, прототипами могут служить рынки отдельных товаров пищевой промышленности, на которых возникали похожие ситуации и сценарии развития. Конечно, низкие барьеры вхождения в отрасль и большое общее количество субъектов, оперирующих в настоящее время на рынке, говорит о том, что скорость этих процессов будет невысока.

Всего на рынке канцтоваров города Надыма представлено порядка десятка компаний. Около 80% сегмента на рынке занимают мелкие компании. Таким образом, даже при условии довольно высокой конкуренции и существования опыта работы на местном рынке, у новичков есть все шансы выйти на рынок (пусть даже изначально небольшое, но с перспективой дальнейшего развития и расширения).

Магазин «Ют» ориентирован на широкую целевую аудиторию (родители дошкольников и школьников, сами школьники, студенты и прочие покупатели).

Отдельно ведется работа с государственными и муниципальными заказчиками, которые обеспечивают существенную долю оборота магазина.

Канцтовары относят к товарам общего потребления. Спрос на такую продукцию мало зависит от сезона, а также от экономической обстановки в стране, ведь даже несмотря на различные экономические кризисы, дети продолжают ходить в образовательные учреждения и им требуются ручки, тетради, обложки на учебники, товары для творчества и пр. Хотя фактор сезонности все же



присутствует. Так, наибольший спрос наблюдается в период с июля по сентябрь, когда родители начинают закупать канцелярию к школе. С октября по июль доход канцелярского магазина относительно стабилен (с некоторым спадом в период с мая по июль).

«Ют» заинтересована в том, чтобы удовлетворить постоянно растущий спрос со стороны клиентов самым лучшим образом и поддержать своего клиента за счет более грамотной организации процесса продажи, обеспечивая его новыми и актуальными каталогами практически во всех звеньях поставок — розничном и оптовом.

В своей ценовой политике магазин «Ют» придерживается принципа «золотой середины». Понимая, что высокий уровень качества предлагаемых товаров и сервисного обслуживания клиентов не может сопровождаться предельно низкими ценами, магазин ориентируется на их справедливый конкурентный уровень с учетом возможностей рынка. Конкуренция на рынке г. Надыма представлена следующими компаниями (в соответствии с таблицей 2.3).

Анализ ценовой политики магазинов показал следующее: практически все магазины относятся к категории мидл – класса (среднего класса) и эконом – класса. Магазинов премиум класса и сервис – класса на рынке города Надым не представлено. Частично к премиум- сегменту можно отнести магазин

«Престиж», поскольку в нем представлена группа канцелярских товаров, которые относятся к премиум – сегменту.

Таблица 2.3

Наименование	Адрес	Категория
1 ТЦ «Юбилейный»	Строителей,1 (ТЦ Юбилейный, 2 этаж)	Посуда, Канцтовары, Детские товары, Игрушки, Всё для будущих мам
2 «Лукоморье»	Комсомольская 7а	Канцтовары, Детские товары, Игрушки

3	Магазин «Канцелярочка»	ул. Зверева, 3/1	Канцелярские товары
4	Канцелярский магазин «Престиж»	ул. Заводская, 5	Канцелярские товары
5	Канцелярский магазин «Школьник»	ул. Зверева, 49	Канцелярские товары
6	«Авдиус»	ул. Зверева, 44	Канцелярские товары
7	Магазин «Канцсервис»	Ленинградский просп., 11	Канцелярские товары
8	«Всё для офиса и школы»	Ленинградский проспект, 18	Канцелярские товары

### **Основные конкуренты на рынке канцелярских товаров г. Надыма**

Источник: [составлено автором]

Далее, наиболее широким ассортиментом среди анализируемых обладает магазин «ЮТ», хотя по доступности он проигрывает тем, которые расположены на центральных улицах – ул. Зверевой и Ленинском проспекте. Доступность зачастую является важной составляющей интереса покупателей.

Анализ ассортимента канцелярских товаров в представленных магазинах г. Надыма показал, что коэффициент полноты изменяется в пределах от 50 до 100% и в среднем составляет 62%. Наибольшее значение коэффициента полноты ассортимента канцелярских товаров установлены в магазине «ЮТ», наименьшее «Авдиус», «Лукоморье».

Наибольшую удельную долю (68%) в структуре ассортимента канцелярских товаров составляют тетради. Этот сегмент представлен большим количеством производителей: «Телеграф», «Проф-Пресс», ООО «Маяк», ООО «Полиграф-Принт», ООО «Хатбир», ООО «Кубань печать», ООО «Компания Бидж», ООО «Тетраком», ООО «Пересвет» и др.

Второе место в структуре ассортимента канцелярских товаров занимают ручки, их доля составляет примерно 10%. Ведущую роль в поставках этого ассортимента товаров занимает ErichKrause. Примерно одинаковое место в структуре ассортимента канцелярских товаров занимают карандаши, фломастеры (примерно по 4,5%). Наименьшую долю в структуре ассортимента канцелярских товаров занимает такой ассортимент как тест-маркеры, линейки, ножницы и скотч. Эти виды товаров в основном фирмой ErichKrause.

В качестве инструмента комплексной оценки конкурентной силы использовалась пятибалльная шкала, в соответствии с которой проставлялись баллы для конкурентов и магазина «ЮТ» по таким критериям, как ценовой диапазон, широта ассортимента и доступность магазина. Результаты анализа приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

**Оценка уровня конкурентной силы по критериям цена, ассортимент и доступность магазинов канцелярских товаров города Надыма**

Наименование магазина канцелярских товаров	Ценовой диапазон	Широта ассортимента	Доступность	Итого по критериям	Конкурентная позиция (от 0 до 1)
ТЦ "Лукоморье"	4	2	3	9	0,60
ТЦ. Юбилейный"	3	3	3	9	0,60
Магазин "Канцелярочка"	4	4	4	12	0,80

Магазин "Престиж"	3	4	3	10	0,67
Магазин "Школьник"	5	3	4	12	0,80
Магазин "Авдиус"	4	2	4	10	0,67
Магазин "Канцсервис"	4	3	4	11	0,73
Магазин "Все для офиса и школы"	5	4	4	13	0,87
Магазин "ЮТ"	5	5	3	13	0,87

Источник: [составлено автором]

Магазины эконом – класса в оценке ценового диапазона более высокие баллы, магазины премиум- класса - более низкие. По критерию доступности и по широте ассортимента оценка проводилась прямая – более лучшая доступность и широкий ассортимент предполагает более высокие баллы, и напротив, слабая доступность и узкий ассортимент – низкие баллы.

Полученные результаты по строчке соотносились с максимальными (15 баллов) и оценивалась конкурентная сила (последний столбец). По уровню набранной конкурентной силы выстраивался многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.5).



ТЦ "Лукоморье"

1,00

Магазин "ЮТ"

0,87

0,80

0,60

ТЦ.

Юбилейный"

0,60

0,60

0,40

Магазин "Все

для офиса и школы"

0,87

0,20

Магазин

"Канцелярочка"

0,00

0,80

Магазин

"Канцсервис"

0,73

0,67

Магазин

"Престиж"

0,67

0,80

Магазин

"Авдиус"

Магазин

"Школьник"

**Рисунок 2.5 - Многоугольник конкурентоспособности по критериям «цена - доступность - широта ассортимента» Источник: [составлено автором]**

Как видно из рисунка 2.5, магазин «ЮТ» занимает неплохие позиции на рынке города Надыма, прежде всего по тому ассортименту, который представлен и по низкому экономическому сегменту, на который он ориентирован (низкая цена для покупателей).

В диапазоне от 0 до 1 уровень конкурентной силы «ЮТ» составляет 0,87, с подобным уровнем конкурентоспособности выступает еще два магазина – «Все для офиса и школы» (0,87) и «приближенные к ним магазины «Канцелярочка» и «Школьник» (по 0,8).

В качестве инструмента оценки рыночных позиций была представлена модель «тайный покупатель», которая заключается в проверке действий работников на соответствие стандартам качества обслуживания и принципам клиентоориентированности. В ходе проверки, которая была выполнена сторонним наблюдателем, были выявлены случаи явных минусов в работе, которые позволяют делать определенные выводы. Подобная проверка способствует выработке показателей «перспективы заинтересованных сторон», входящие в качестве составляющего элемента в ССП.

Сторонний наблюдатель выполняет проверку под видом покупателя и предоставляет данные для анализа конкурентной среды. В качестве объектов проверки выступали конкуренты и сам магазин «ЮТ». Оценка проводилась по 100-балльной шкале. Ее результаты приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

**Оценка качества обслуживания и клиент ориентированности магазинов канцелярских товаров г.Надыма**

Критерии оценки	ТЦ "Лукоморье"	ТЦ. Юбилейный	Магазин "Канцелярочка"	Магазин "Престиж"	Магазин "Школьник"	Магазин "Авдиус"	Магазин "Канцсервис"	Магазин "Все для офиса и школы"	Магазин "ЮТ"
Встреча и приветствие клиента	68	84	68	85	78	45	79	81	79
Выявление потребности и презентация товара	40	58	64	64	81	60	81	78	64
Активные продажи	64	62	72	89	72	68	87	69	58
Работа с сомнениями и возражениями	54	72	80	67	68	49	72	72	62
Завершение контакта	70	80	75	87	80	54	80	82	85

Итого	0,592	0,712	0,718	0,784	0,758	0,552	0,798	0,764	0,696
Ранг	III	III	II	I	II	III	I	II	II

Источник: [составлено автором]

В соответствии с составленным рейтингом качества обслуживания и клиентоориентированности, наиболее высокие позиции занимают магазин

«Канцсервис», магазин «Престиж», магазин «Школьник». Магазин «ЮТ» по характеру обслуживания находится в средней зоне (II ранг). Однако до идеала обслуживания еще далеко, даже выявившие лидеры едва дотягивают до 80%.

В качестве проблемных зон обслуживания клиентов в магазине «ЮТ» могут установлены следующие (в соответствии с рисунком 2.6).

Работа с Завершение

сомнениями и контакта возражениями

Активные

продажи

Выявление

потребности и презентация товара

Встреча и

приветствие клиента

62

58

64

79

85



90  
80  
70  
60  
50  
40  
30  
20  
10  
0

**Рисунок 2.6 - Результаты работы «тайного покупателя» в магазине «ЮТ»  
Источник: [составлено автором]**

По оценке качества обслуживания и клиентоориентированности наиболее проблемные зоны, которые были выявлены в результате работы тайного покупателя – это активные продажи, необходимость выявления потребности и презентация товара, а также работа с сомнениями и возражениями. По мнению тайного покупателя, заинтересованность продавцов – консультантов в продаже товара абсолютно не чувствуется.

Обобщающим инструментом проведенного в данном разделе конкурентного анализа является матрица позиционирования, представленная на рисунке 2.7. Как видим, магазин «ЮТ» входит в квадрант магазинов эконом-класса. В качестве стратегии можно использовать повышение качества обслуживания клиентов и переориентации в квадрант магазинов сервис-класса при сохранении также низкого уровня цен.



**Рисунок 2.7 - Позиционирование магазина «ЮТ» на рынке г.Надыма**  
**Источник: [составлено автором]**

Таким образом, проведенный конкурентный анализ позволяет делать следующие выводы:- магазин «ЮТ» занимает устойчивое положение на рынке и преимуществами его в сравнении с конкурентами является широта ассортимента, низкие цены, которые во многом делают его привлекательным как для физических лиц, так и для организаций. По последним можно сказать, то магазин активно участвует в государственных и муниципальных закупках, что также является существенным конкурентным преимуществом и приносит прибыль. Однако в результате работы тайного покупателя были выявлены серьезные недочеты в работе с клиентами в зале, отсутствие интереса к продавцам в продаже товара, низкая степень выявления потребности и презентация товара, слабая работа с сомнениями и возражениями. И поскольку клиентоориентированность является одним из важных показателей системы ССП, в разделе 2.5 будут сделаны предложения относительно их роста и привязки к мотивационному пакету продавцов.

В качестве основной стратегии работы магазина «ЮТ» выбрано обеспечение широты ассортимента и работа в сегменте эконом-класса, предоставление необходимого товара потребителям по наиболее низкой, доступной для них цене. В качестве миссии рассматривается следующая:

обеспечение потребителей города Надыма в качественной канцелярской продукции, работа с государственными и муниципальными заказчиками в направлении своевременного и полного выполнения государственных и муниципальных контрактов.

Широта ассортимента представленного в магазине «ЮТ», на которой делается упор в реализации стратегии, обеспечивает магазину, как было определено в разделе 2.2. устойчивые конкурентные преимущества и рассматривается в качестве ключевого фактора успеха магазина «ЮТ» на рынке города Надыма.

Таблица 2.6

**Оценка уровня добавленной стоимости в зависимости от категории реализуемого магазином «Ют» товара**

Ранг добавленной стоимости категории

(7 — максимальный уровень добавленной стоимости)

Наименование категории товаров

7 Товары для офиса

6 Оргтехника

5 Хозтовары и упаковочные материалы

4 Мебель

3 Товары для учебы и творчества

2 Бумага и бумажная продукция

Источник: [составлено автором]

В соответствии с таблицей 2.6 товарные группы разделены на три категории:

- категория А занимает большую долю в объемах продаж, сюда относится бумага, папки (до 75%);
- категория В представлена такими товарами, как ежедневники, календари, калькуляторы, доски настольные. Их доля в объемах продаж составляет до 15%;
- категория С – наиболее многочисленная, но имеющая меньший вклад в формирование совокупных объемов реализации (до 10%).

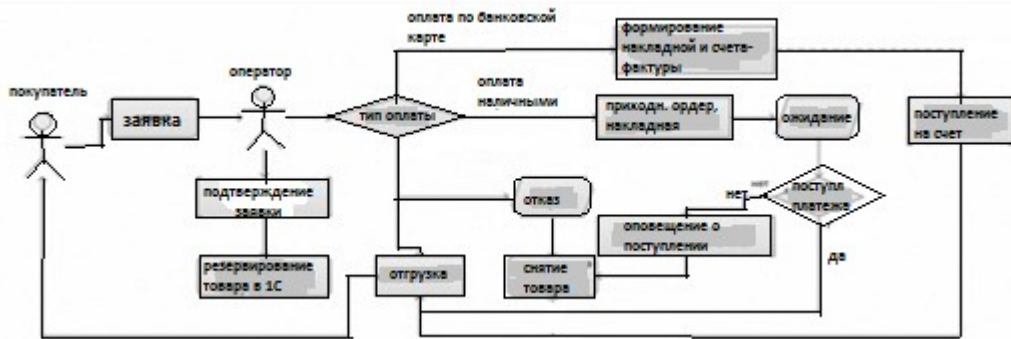
Магазин «Ют» в процессе формирования товарного ассортимента и своей ценовой политики ставит во главу угла интересы клиента. Фирма заинтересована в долгосрочных партнерских отношениях со всеми поставщиками и клиентами и стремится к взаимовыгодному сотрудничеству.

В структуру ассортимента компании введены группы товаров таких известных и хорошо зарекомендовавших себя марок, как FABER-CASTELL и DURABLE, PAPERFLOW и ACCO BRANDS. Устойчивым ежегодным ростом продаж отмечены товары под торговыми марками BRAUBERG и STAFF.

В качестве стратегии операционной работы магазина «ЮТ» выбран подход категорийного менеджмента. Его суть заключается в разбиении всего имеющегося у магазина ассортимента товаров на однородные, с точки зрения потребителя или характера потребления, группы, дальнейшем придании этим группам статуса своеобразных «бизнес-единиц» или «бизнес-портфелей», которые закрепляются за определенным категорийным менеджером и управляются им на основе анализа экономических показателей (таких как темп роста оборота, валовой доход, прибыль и проч.).

Причем в классическом варианте категорийный менеджер — это человек, который ведет свою «бизнес-единицу» от момента закупки у поставщика до момента продажи клиенту и отвечает полностью за экономику, маркетинг и логистику продаж.

Однако определенные элементы категорийного менеджмента как метода управления могут быть внедрены, да и внедряются на производственных предприятиях и предприятиях оптовой и розничной торговли. Есть элементы этого



Блок схема управления

информационной системой 1С в решении типовых задач: формирование заказа, доставка товара, ввод товара в базу, отпуск товара, подготовка сопроводительных документов и пр. реализован в магазине «Ют» следующим образом (в соответствии с рисунком 2.8).

**Рисунок 2.8 - Схема формирования заявки и обслуживания клиентов в информационной системе 1С Источник: [составлено автором]**

Схема формирования заявки и обслуживания клиентов в информационной системе полностью соответствует бизнес-процессам магазина. Схема осуществления бизнес-процессов в магазине может быть разбита на два этапа:

- на первом этапе ведется оптовая закупка продукции, товаров к продаже;

- на втором этапе осуществляется реализация товаров непосредственно в магазине.

Общая схема бизнес – процессов используемая в магазине «ЮТ» представлена на рисунке 2.9.

Клиенты

**Поддерживающие процессы**

18. Управление АХО

12. Управление ИТ- поддержкой

15. Управление персоналом

11. Управление постпродажным обслуживанием

16. Управление юридическим обеспечением

17. Управление учетом

Управление ИТ-

поддержкой

Управление заказами покупателей

1 Управление продвижением

Управление расчетами с покупателями

Извещение покупателя о заказе

Управление заказами у поставщика

9. Управление ценами

10.2. Управление транспортной логистикой

Управление расчетами с поставщиками

Управление ассортиментом

10.1 Управление складской логистикой

## **Основные процессы**

1.4. Управление безопасностью

1.3. Управление финансами

0. Стратегическое управление

## **Управляющие процессы**

**Рисунок 2.9 - Общая схема бизнес-процессов в магазине «ЮТ» Источник: [составлено автором]**

В соответствии с представленной на рисунке 2.9 общей схемой бизнес- процессов, выделяются следующие основные группы бизнес-процессов, присущие магазину

«ЮТ»:

- основные бизнес-процессы,
- управляющие бизнес-процессы,
- поддерживающие бизнес-процессы.

Основные бизнес-процессы товародвижения для канцелярского магазина: закупка, ценообразование, приемка, реализация, перемещение, возврат и инвентаризация.

Учет в «ЮТ», как был выше определено, ведется с помощью специализированного программного обеспечения на основе 1С Бухгалтерия, что позволяет снизить трудоемкость выполняемой работы и увеличить скорость обрабатываемой информации. Управление текущей деятельностью магазина осуществляется непосредственно ее директором. Помимо иной финансово, производственно – хозяйственной деятельности, на него также возложены функции стратегического планирования и прогнозирования.

Заместитель директора руководит обеспечением необходимыми ресурсами, реализацией товаров и работой магазина по вопросам доставки продукции, он контролирует разработку планов- графиков поставки товаров, планов перевозок. Организует заключение договоров с поставщиками, потребителями и другими организациями. Таким образом, заместитель директора выполняет значительное количество функций, относимых к основным на рисунке 2.9.

В магазине отсутствуют специальные службы внутреннего контроля, поэтому контрольные полномочия закрепляются непосредственно за бухгалтером.

Вопросы управления цепями поставок, клиентской работой, которые также относятся к основным бизнес-процессам, выполняются менеджером. Он ведет работу с оптовыми и государственными заказчиками, принимает заказы и отслеживает их. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов в процессе работы с клиентами. Несет ответственность за соблюдение планово-финансовой дисциплины, хозяйственного расчета, контроль за выполнением плановых показателей по обороту в курируемой им сфере.

Логистические операции закреплены за снабженцем. Он несет ответственность за своевременное пополнение запасов продукции, наличие достаточного ассортимента, в том числе создание резервных запасов на период распутицы и временного отсутствия понтонно-мостовых переправ через реку Надым. Ему

вверяется контроль за рациональным использованием транспортного средства, времени работы экспедитора. Также снабженец несет ответственность за качество поступающей продукции, он осуществляет проверку соответствия продукции установленным стандартам.

## Выводы по Главе 2

Таким образом, проведенный во второй главе анализ дал возможность: оценивать магазин «ЮТ» по основным технико-экономическим показателям, конкурентным преимуществам, структуры ассортимента, основным бизнес- процессам.

На протяжении последних лет наблюдается четкая динамика роста практически по всем показателям, так выручка от продажи за 2018 год составила 13,1 млн. руб., темп роста к 2017 году – 114%. По этому показателю магазин можно отнести к быстроразвивающимся.

Затраты магазина в 2018 году составили 9,8 млн. рублей, их рост осуществляться меньшими темпами (110%), что обеспечивало накопление прибыли. Рентабельность приблизилась к 20,5%, что выше уровня 2017 года (17,3%). Проведенный анализ финансовых показателей дает основание делать выводы о финансовой устойчивости магазина.

Магазин «ЮТ» обладает конкурентными преимуществами, которые обеспечивают работа в сегменте эконом-класса, широта представленного ассортимента. Однако были выявлены недостатки в работе с клиентами в зале, которые необходимо преодолеть, в том числе с использованием ССП и мотивационного пакета для продавцов – консультантов.

Основные бизнес-процессы товародвижения для магазина: закупка, ценообразование, приемка, реализация, перемещение, возврат и инвентаризация.

Следовательно, аналитический раздел дал возможность выявить ограничения в работе магазина «ЮТ» и постараться их устранить за счет предложений, которые будут обозначены в следующем разделе

## **3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ОЦЕНКА ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ**



В качестве предложений по внедрению системы сбалансированных показателей будет рассмотрена возможность перехода к новому программному продукту – корпоративному навигатору.

Внедрение «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор» позволит сохранить имеющийся штат работников, при увеличении качества информации за счет автоматизации расчетов и процедур, сокращения затрат времени на двойной ввод, передачу и согласование между отделами информации в размере объема работы одного документоведа. Таким образом, внедрение «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор» позволит сократить управленческие расходы на 1 человека, при этом повысить требования к качеству системы управления. Расчет производился исходя из того, что компания имеет системного администратора для решения технических вопросов у пользователей и сопровождения программы.

Стоимость «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор» составляет 98,9 тыс. руб. с НДС (табл. 3.1).

Примем срок оценки эффекта от эксплуатации программы равным 3 года. Расходы на техническое сопровождение программы в «ИНТАЛЕВ» в течение 1-го года включены в стоимость программного продукта, в течение 2-го года составляют 15% в год от стоимости.

Таблица 3.1

**Затраты на внедрение программного продукта «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор»**

Статьи затрат	Показатели
Техническое сопровождение программного продукта (30% от стоимости)	30 тыс. руб.
Количество человек для внедрения ПО «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор»	1 чел.

Доплата за увеличение объема работ (с/но Положению об оплате труда) на период внедрения: 50% от оклада, 1 человек, оклад 25 тыс. руб. в течение 6 мес.	150 тыс. руб.
Оплата за разработку, настройку и внедрение программного обеспечения с изменениями и корректировками (с сотрудником заключается договор на оказание услуг) в течение 2 мес.	50 тыс. руб.
Отчисления на социальные нужды 30%	60 тыс. руб.
Итого	290 тыс. руб.

Источник: [составлено автором]

Расходы на внедрение программного продукта составят 390 тыс. рублей и будут проведены в 2019 году.

Денежным потоком за год будет считаться снижение расходов на содержание запасов (ранее они доходили до 40%, планируется их снизить до 30% от накладных расходов магазина). В денежном выражении эта величина составит:

$$6684 * (0,40 - 0,30) = 668 \text{ тыс. рублей.}$$

Рассчитаем чистую приведенную стоимость проекта, NPV.

Обоснование ставки дисконтирования (D). В соответствии с распространенным положением теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна содержать темп инфляции, минимальную норму прибыли кредитора и поправку, учитывающую степень риска конкретного проекта.

- ○ 1. Коэффициент дисконтирования (d) найдем по формуле Фишера:

$$r = i + i * r_o + r_o \quad (1)$$

где

$i$  – темп инфляции;

$r_0$  – ставка рефинансирования ЦБ РФ.

В соответствии с прогнозом социально-экономического развития, темп инфляции на 2019-2017 гг. установлен на уровне 10%. Ставка рефинансирования составляет 11%, следовательно, реальная ставка будет равна

$$r = 0,11 + 0,11 * 0,10 + 0,10 = 0,22 \text{ или } 22\%$$

Поправка на риск определяется, исходя из типовых и специфических рисков проекта, следующим образом.

Интервал значений типовых рисков проекта определяется по данным таблица 3.2.

Таблица 3.2

### **Значение типовых рисков проекта**

Величина типового риска	Суть проекта	P, процент
Низкий	Снижение себестоимости продукции	6 – 10
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8 – 12
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	11 – 15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	16 – 20

Источник: [составлено автором]

Конкретное значение поправки принимается по нижней, средней или верхней границе интервала типового риска в зависимости от приведенной в проекте соответствующей оценки величины специфических рисков и чувствительности к

ним проекта. В нашем случае риск минимальный.

- ○ 1. Ставка дисконтирования, учитывающая риски проекта, (D) определяется в процентах по формуле:

$$D = d \times 100 + P \quad (2)$$

где: P - поправка на риск.  $D = 0,22 \times 100 + 8\% = 30\%$

- ○ 1. Расчет чистой текущей стоимости проекта (NPV).

Основным инструментом оценки эффективности проекта являются количественные методы расчета следующих наиболее распространенных в международной деловой практике показателей:

- внутренняя норма прибыли(IRR);
- чистая текущая стоимость проекта(NPV);
- срок окупаемости проекта (PP);
- индекс прибыльности (PI) и др.

Наиболее важным и полезным мерилom оценки эффективности инвестиционного проекта, позволяющим корректно выбрать наилучший вариант из альтернативных или обосновать целесообразность какого-то проекта является показатель NPV.

NPV характеризует разницу между суммой приведенных эффектов и приведенной к тому же моменту времени величиной инвестиций (K) по формуле:

$$NPV = \text{СУММА}(R_t - Z_t) - K \quad (3)$$

где K - первоначальные инвестиции;

$Z_t$  - номинальные текущие затраты t-го года в ценах базисного года (без амортизации);

$R_t$  - номинальная выручка t-го года, оцененная для безинфляционной ситуации, т.е. в ценах базисного года.

Таблица 3.3

**Расчет NPV проекта внедрения программного продукта «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор»**

Квартал	Инвестиции	Экономия	Текущие расходы	Чистая экономия R	NPV
0	98,9	-	-	-98,9	-98,9
1	-	133,6	200	-66,4	0,9363 -62,2
2	-	133,6	90	43,6	0,8767 38,2
3	-	200,4	30	170,4	0,8209 139,9
4		233,8	30	203,8	0,7686 156,6
	<b>Итого</b>	<b>701,4</b>	<b>350</b>	<b>252,5</b>	<b>173,7</b>

Источник: [составлено автором]

$NPV = (-66,4 * 0,9363 + 43,6 * 0,8767 + 170,4 * 0,8209 + 203,8 * 0,7686) - 98,9 = 173,7$  тыс. рублей.

Таким образом, осуществив инвестицию в «ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор», магазин за год увеличит свой чистый денежный поток (прибыль) практически на 173 тыс. рублей

- ○ 1. Расчет срока окупаемости проекта (PP).
  1. Средний срок окупаемости (PP<sub>ср</sub>)

$PP_{ср} = IC / P_{ср}$  (4) где  $P_{ср}$  – среднегодовая прибыль

$P_{ср} = 2 \text{ кв.} + (170 - (43 - (98,9 + 66,4))) / 170 * 3 \text{ мес.} = 2 \text{ кв.} + 48,7 / 170 * 3 \text{ мес.} = 7$  месяцев

Из данного расчета видно, что инвестиционный проект по автоматизации ССП в магазине «ЮТ» является эффективным, так как NPV больше 0 и составляет 17 тыс. рублей, срок окупаемости приближен к 7 месяцам.

Внедрение системы сбалансированных показателей на предприятии приведет к повышению конкурентоспособности магазина и приведет к росту прибыли в будущем

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, повышение финансовой устойчивости и переход на нематериальные измерители эффективности, которые предлагает сбалансированная система показателей, имеет огромное значение для торговой компании, т.к. наряду с имеющимися ресурсами, открывает большие возможности и перспективы развития. В условиях жесткой конкуренции более конкурентоспособным оказывается компания, ориентированное на максимальное удовлетворение клиента, использующее в своей деятельности разнообразие приемов и методов маркетингового продвижения, а также четко соизмеряющего свои финансовые возможности, финансовую устойчивость, ставящим целями балансировку активов.

В теоретической части работы были рассмотрены: понятие и характеристика системы сбалансированных показателей и его влияние на эффективность современных организаций. Определены особенности внедрения ССП в практике российских компаний и описана последовательность этой работы.

В практической части для проведения финансового, экономического и маркетингового анализа был выбран магазин «ЮТ», занимающийся продаж канцелярских товаров и принадлежностей широкого профиля. В ходе анализа выяснилось, что магазин на сегодняшний день является эффективным, об этом свидетельствует анализ технико-экономических показателей. В общем, продукция предприятия пользуется спросом, что позволяет ему бесперебойно и эффективно осуществлять свою деятельность, он известен на рынке города Надыма и обладает устойчивыми конкурентными преимуществами.

В результате проведенного анализа финансового и экономического состояния выявлено, что в работе магазина есть свои плюсы и минусы. С одной стороны, персонал обладает необходимыми навыками для выполнения работы, существует приоритет поддержки и доверия специалистов, происходит передача специалистам максимально необходимого набора

полномочий; с другой стороны, маркетинговые приемы используются в неполной мере. К тому же, в процессе анализа выявилось слабое применение финансовых инструментов управления запасами и формирования положительной структуры активов и пассивов для повышения финансовой устойчивости магазина во времени

Кроме того, в качестве стратегической перспективы рассмотрена возможность наращивания присутствия на рынке города Надыма и повышение выручки от реализации за счет привлечения дополнительных клиентов, организации эффективного продвижения продукции магазина

Все эти направления нашли отражение в системе сбалансированных показателей магазина и стратегической карты, которая была построена в третьей главе.

Для совершенствования работы магазина канцелярских товаров нами было предложено внедрить и использовать систему сбалансированных показателей, автоматизировав ее с помощью программного продукта

«ИНТАЛЕВ: Корпоративный навигатор». Данное мероприятие позволит увеличить экономию по содержанию излишних запасов, активизировать торговую деятельность и несколько улучшить основные показатели магазина в целом. Срок окупаемости программного продукта ставит 7 месяцев, инвестиционные расходы – порядка 100 тыс. рублей, а чистая текущая стоимость внедрения системы с учетом рисков составит 173 тыс. рублей.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **• 1. Нормативные источники**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации части первой от 30.11.1994 г. N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2019), части второй от 26.01.1996 г. N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2018), часть третьей от 26.11.2001 г. N 146-ФЗ (ред. от 09.03.2019) и части четвертой от 18.12.2006 г. N 230-ФЗ (ред. от 29.06.2018 г.). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.04.2019).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации части первой от 31.07.1998 г. N 146-ФЗ (ред. от 05.04.2019) и части второй от 5.08.2000 г. N 117-ФЗ (ред. от 05.04.2019). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 20.04.2019).

## 1. Учебники и учебные пособия

3. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / Е.И. Бородина [и др.]; под ред. О.В. Ефимовой и М.В. Мельник. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Омега, 2011. – 451 с.
4. Анализ финансовой отчетности коммерческого банка: Учебник / Под. ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 367 с.
5. Бесхмельницына С.Н. Формирование сбалансированных показателей деятельности предприятия в системе управленческого учета и отчетности. – автореферат на соискание степени .к.э.н. - Орел, 2017. – 25 с.
6. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2017. – 528 с.
7. Галузина СМ. Учетно-аналитическая информация в управлении организацией / СМ. Галузина. - СПб.: Знание, 2011. - 391 с.
8. Герасименко А. Финансовая отчетность для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 436 с.
9. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / Л.В. Донцова Н.А. Никифорова М.: Дело и Сервис, 2016. - 336 с.
10. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет/ К.Друри.-М.: Аудит, ЮНИТИ, 2015. -516с.
11. Зайкова С.С. Разработка комплексной модели системы управления эффективностью бизнеса на основе стратегического подхода к управлению организацией // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО – 2010. - №6. – С.237-242
12. Захир М. Б. Стратегия «явное превосходство» : конкурентоспособность производственного предприятия : явное превосходство / М. Б. Захир, А. В. Кашин // Российское предпринимательство. – 2009. – № 2, вып. 1. – С. 94–99.
13. Зенкина И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления / И.В. Зенкина // Экономический анализ: теория и практика, 2009. – №27, – С. 18 – 22.
14. Каплан Р.С. Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. К в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер.с англ.. – М.: ЗАО Олимп- Бизнес, 2017. – 416 с.
15. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018. – 512 с.



16. Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «три в одном»/ Г.Ю. Касьянова, С.Н.Колесников.- М.: Изд-во Статус-КВО 97, 2011.- 328с.
17. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2016. – 402 с.
18. Козачина М. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии. Практика их разработки и внедрения в российских компаниях / М. Козачина // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011. – № 8. – С. 24-28.
19. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Инжиниринго- Консалтинговая Компания «ДеКа», 2015. - 212 с.
20. Крылов С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики/ С. И. Крылов// Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №24(105). – С.2 – 11.
21. Кудрявцева Н.Н. Реализация сбалансированной системы показателей на предприятии // Инвестрегион. – 2015 - №2. - С.27-32.
22. Левинсон У. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь / У. Левинсон, Р. Рерик ; [пер. с англ. А. Л. Раскина ; под науч. ред. В. В. Брагина]. – М. : Стандарты и качество, 2011. – 270с.
23. Луйстер Т. Бережливое производство: от слов к делу / Том Луйстер, Дон Теппинг ; [пер. с англ. А. Л. Раскина]. – М. : Стандарты и качество, 2015. – 128 с.
24. Мамагуашвили Д.И., Лашманова Н.В., Сыроватская О.Ю. Применение системы сбалансированных показателей при стратегическом развитии предприятия // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». – 2017. - №4. - т.2. - С.216-224.
25. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - Москва - Новосибирск.: ИНФРА-М. – 2011. – 280 с.
26. Масленников Н.П. Управление развитием организации: Учебник. – М.: Финпресс. – 2009. - 304с.
27. Масленников Н.П. Разработка структуру управления, обладающей потенциалом для изменений// Проблемы теории и практики управления.- 2011.- №4.-с.121-125.
28. Мозгова А. Система сбалансированных показателей как инструмент мотивации персонала. Из опыта Магнитогорского металлургического комбината // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. -№ 6, с. 18-24.
29. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей.- М.: Олимп-Бизнес .- 2008. – 250 с.

30. Попов С.А.. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание/ С.А.Попов.- М.: Дело. - 2016.-352 с.
31. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; - М. : Альпина Паблишер. - 2011. - 454 с.
32. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. - М.: Альпина Паблишер. - 2016.- 720 с.
33. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство / Под. Ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес - 2017. – 88с.
34. Романов А.П., Жариков И.А.. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.: ИНФРА-М, - 2017. - 230 с.
35. Рыжакина Т.Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятием // Экономика - 2015.- №3. - С.25-28.
36. Савин К.Н. Экономическая теория: введение в экономический анализ: Курс лекций. - М.: Изд. МГТУ. - 2011. – 192с.
37. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. и доп. – Мн.: ИП Экоперспектива. - 2010.-512 с.
38. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия. Учебное пособие. – М.: Изд. ИНФРА-М. - 2010. - 408 с.
39. Соломон Д. М. Учет по системе «лин»: как согласовать работу финансовой службы и пр-ва / Джерольд М. Соломон; пер. с англ. В. Д. Соколовой; науч. ред. Э. А. Башкардин. – СПб. : Вершина. - 2015. – 254 с.
40. Степанова, Г.Н. Сбалансированная система показателей как инструмент управления конкурентоспособностью современного предприятия / Г.Н. Степанова // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2016. – № 17.- С.39-42.
41. Стратегия развития конкурентоспособности бизнеса/ Под ред. Ноздрева Р. Б., Гречкова В. Ю. и др., учеб., М.: Юристъ. - 2011. - 176 с.
42. Шелаева Е.В. Опыт внедрения системы сбалансированных показателей в российских компаниях // Управление общественными системами. – 2016. - №2. - С.1-5.
43. Шеремет А.Д., Николаева О.Е., Полякова С.И. Управленческий учет/ А.Д.Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова.- М.: ИД ФБК-ПРЕСС .- 2015.- с.229.
44. Хомякова Е.В. Плюсы и минусы системы сбалансированных показателей // Менеджмент в России и зарубежом .- 2018. - №1. - С.13-18.

45. Эзрох Ю.С. Особенности и проявления конкуренции на современном этапе / Ю.С. Эзрох // Финансы. Бизнес. Экономика - 2015. - № 5. - С. 40-42.
46. Lean и SBC в России и мире. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/lean-map/> (дата обращения: 20.04.2019).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Агрегированный баланс магазина «Ют» за период 2016 – 2018 гг.

АКТИВ	Код стр	на 01.01. 2017 г.	на 01.01. 2018 г.	на 01.01. 2019 г.
I. Основные средства и прочие внеоборотные активы				
Нематериальные активы( 04,05) в том числе:	110	0	0	0
патенты, лицензии, иные права и активы	111			
организационные расходы	112			
Основные средства (01,02,03) в том числе:	120	1650	4100	5336
земельные участки и объекты природопользования	121			337
здания, машины и оборудование	122	1650	4100	4999
Незавершенное строительство (07,08,16,61)	130			

Доходные вложения в материальные ценности(03)	135	12	12	12
Долгосрочные финансовые вложения (06,82) в т.ч.:	140	198	192	318
инвестиции в дочерние общества	141			
инвестиции в зависимые общества	142			
инвестиции в другие организации	143			
займы, предостав-е орг-ям на срок более 12 мес.	144			
прочие долгосрочные финансовые вложения	145	198	192	318
Прочие внеоборотные активы	150	518	282	2365
Итого по разделу I	190	2378	4586	8031
II. Оборотные активы				
Запасы в том числе:	210	5121	5281	6684
сырье, материалы и др. (10, 12, 13,16)	211	658	535	986
животные на выращивании и откорме (11)	212	0	0	0
затраты в незаверш. пр-ве (20, 21, 23, 29, 30, 36, 44)	213	0	0	0

готовая продукция и товары для перепродажи (16,40,41)	214	4463	4746	5698
товары отгруженные (45)	215			0
расходы будущих периодов (31)	216	0	0	0
прочие запасы и затраты	217			
НДС по приобретенным ценностям (19)	220	0	0	0
Дебиторская задолженность (более 12 месяцев) в т.ч.:	230	0	0	0
покупатели и заказчики (62, 76,82)	231	0	0	0
векселя к получению (62)	232			
задолженность дочерних и зависимых обществ(78)	233			
авансы выданные (61)	234	0	0	0
прочие дебиторы	235			0
Дебиторская задолженность (платежи в теч-е 12мес):	240	3658	5209	3402
покупатели и заказчики (62, 76,82)	241	2398	3831	2080
векселя к получению (62)	242			

задолженность дочерних и зависимых обществ (78)	243			
задолженность учредителей (75)	244	0	0	0
авансы выданные (61)	245	406	373	960
прочие дебиторы	246	854	1005	362
Краткосрочные финансовые вложения (56,58,82) в т.ч.:	250	0	0	0
инвестиции в зависимые общества	251			
собственные акции, выкупленные у акционеров	252			
прочие краткосрочные финансовые вложения	253			
Денежные средства, в том числе :	260	706	934	1075
касса (50)	261	0	0	0
расчетные счета (51)	262	630	868	889
валютные счета (52)	263			
прочие денежные средства (55, 56, 57)	264	76	66	186
Прочие оборотные активы	270	414	372	529

Итого по разделу II	290	9899	11796	11690
БАЛАНС (сумма строк 190+290+390)	300	12277	16382	19721
ПАССИВ	Код стр	на 01.01. 2017 г.	на 01.01. 2018 г.	на 01.01. 2019 г.
IV. Капитал и резервы				
Уставный капитал (85)	410	6629	6629	6629
Добавочный капитал (87)	420			
Резервный капитал (86), в том числе:	430	0	1520	1520
резервные фонды, образованные в соот-ии с зак-вом	431			
резервы, образованные в соот-ии с учредит. док-ми	432	0	1520	1520
Фонд социальной сферы (88)	440			
Целевые финансирование и поступления (96)	450			
Нераспределенная прибыль прошлых лет (88)	460	250	976	2210
Непокрытый убыток прошлых лет( 88)		0	0	0
Нераспределенная прибыль отчетного года:	480	1201	1540	2010

Итого по разделу IV	490	8080	10665	12369
V. Долгосрчные пассивы				
Заемные средства (92,95) в том числе:	510	0	1204	1540
кредиты банков, погашением более 12 мес.	511	0	1204	1540
прочие займы, погашением более 12 мес	512			
Прочие долгосрчные пассивы	520	0	0	0
Итого по разделу V	590	0	1204	1540
VI. Краткосрчные пассивы				
Заемные средства (90,94) в том числе:	610	1150	1720	1580
кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	611	1150	1720	1580
займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты	612			
Кредиторская задолженность, в том числе:	620	2647	2569	3912
поставщики и подрядчики (60,76)	621	2100	1850	2840
векселя к уплате (60)	622			



задолженность перед дочерними, зависим. об-ми(78)	623			
перед персоналом организации (70)	624	400	540	250
перед государственным внебюджетными фондами (69)	625	0	0	0
задолженность перед бюджетом (68)	626	0	0	0
авансы полученные (64)	627	0	0	0
прочие кредиторы	628	147	179	822
Задолженность участникам по выплате доходов (75)	630			
Доходы будущих периодов (83)	640			
Резерв предстоящих расходов и платежей (89)	660	400	224	320
Прочие краткосрочные пассивы	670	0	0	0
Итого по разделу II	690	4197	4513	5812
БАЛАНС (сумма строк 490+590+690)	699	12277	16382	19721

## Приложение 2

Горизонтальный анализ агрегированного баланса магазина «Ют»

Статьи баланса	2017 г. к 2016 г.		2018 г. к 2017 г.		2018 г. к 2016 г.	
	абсол., тыс.руб	относ, %	абсол., тыс.руб	относ, %	абсол., тыс.руб	относ, %
<b>АКТИВ</b>						
1.Основные ср-ва и прочие внеоборотные активы (F)	2208	192,9	3445	175,1	5653	337,7
2.Оборотные активы	1897	119,2	-106	99,1	1791	118,1
2.1.Запасы и затраты (Z)	160	103,1	1403	126,6	1563	130,5
2.2.Денежные ср-ва ,расчёты и прочие активы (Ra) , в т.ч.	1737	136,4	-1509	76,8	228	104,8
а ) денежные средства и краткосрочные финансовые вложения (Д)	228	132,3	141	115,1	369	152,3
б ) расчёты и прочие активы (ra)	1509	137,1	-1650	70,4	-141	96,5
Баланс (B)	4105	133,4	3339	120,4	7444	160,6
<b>ПАССИВ</b>						
1.Источники собственных средств (En)	2585	132,0	1704	116,0	4289	153,1

2.Расчёты и прочие пассивы (Rp)	-254	91,7	1439	151,5	1185	138,9
3.Кредиты и другие заёмные средства (K)	1774	254,3	196	106,7	1970	271,3
в т.ч.						
а)краткосрочные кредиты, заёмные средства(Kt)	570	149,6	-140	91,9	430	137,4
б) долгосрочные кредиты и заёмные ср-ва (Кт)	1204	-	336	127,9	1540	-
Баланс (B)	4105	133,4	3339	120,4	7444	160,6

### Приложение 3

#### Оценка показателей ликвидности магазина «Ют»

№	Статьи баланса и коэффициенты ликвидности	Нормативное значение	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Касса		0	0	0
2	Расчетный счет		630	868	889
3	Валютные счета		0	0	0
4	Прочие денежные средства		0	0	0

5	Краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги)	0	0	0
6	Итого денежных средств и ценных бумаг (стр. 1+2+3+4+5)	630	868	889
7	Дебиторская задолженность	3658	5209	3402
8	Прочие оборотные активы	0	372	529
9	ИТОГО денежных средств , ценных бумаг и дебиторской задолженности (стр.6+7+8)	4288	6449	4820
10	Запасы и затраты (за минусом расходов будущих периодов )	5121	5281	6684
11	ИТОГО ликвидных средств (стр.9+10)	9409	11730	11504
12	Краткосрочные кредиты	1150	1720	1580
13	Краткосрочные займы	0	0	0
14	Кредиторская задолженность	2647	2569	3912
15	Расчеты по дивидендам	0	0	0
16	Прочие краткосрочные пассивы	0	0	0
17	ИТОГО краткосрочных обязательств (стр.12+13+14+15+16)	3797	4289	5492

18	Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабл)(стр.6:17)	0,2-0,25	0,166	0,202	0,162
19	Коэффициент ликвидности(Кл)(стр.9:стр17)	0,7-0,8	1,13	1,50	0,88
20	Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)(стр.11:17)	1-2	2,48	2,73	2,09

#### Приложение 4

#### Анализ показателей финансовой устойчивости магазина «Ют»

№	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение за период (+/-)	
					2017/2016	2018/2017
1	Имущество предприятия	12 277	16 382	19721	4 105	3 339
2	Собственные средства (капитал и резервы)	8 080	10 665	12369	2 585	1 704
3	Заемные средства-всего	4 197	4 513	5812	316	1 299
3.1	Долгосрочные займы и прочие долгосрочные пассивы	0	1204	1540	1 204	336
3.3	Краткосрочные кредиты	1150	1720	1580	570	-140
3.2	Кредиторская задолженность и прочие пассивы	3047	2793	4232	-254	1 439

4	Внеоборотные активы	1650	4100	5336	2 450	1 236
4.1	Основные средства	1650	4100	5336	2 450	1 236
5	Собственные оборотные средства(стр.2+3.1+3.2-4)	6430	7769	8573	1 339	804
6	Запасы и затраты	5 121	5281	6684	160	1 403
6.1	Производственные запасы	5121	5281	6684	160	1 403
7	Денежные средства,расчеты и прочие активы	706	934	1075	228	141
8	Коэффициент автономии (Ка) (стр.2:стр.1) $\geq 0.5$	0,6581	0,6510	0,6272	-0,0071	-0,023
9	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств $Kз/а \leq 1$	0,5194	0,4232	0,4699	-0,0963	0,046
10	Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств (Км/и)((стр.6+стр.7):стр.4)	3,53152	1,51585	1,45409	-2,0157	-0,061
11	Коэффициент маневренности (Км)((стр.2+3.1+3.2-4):(стр.2+3.1+3.2)) $\geq 0.5$	0,7958	0,6546	0,6164	-0,1412	-0,038
12	Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками (Ко)((стр.2+3.1+3.2-4):(стр.6+7)) $\geq 0.6 - 0.8$	1,1035	1,2500	1,1049	0,1466	-0,145

13	Коэффициент имущества производственного назначения (Кпи)((стр.4.1+4.2+6.1+6.2+6.3):стр.1) $\geq 0.5$	0,5515	0,5726	0,6095	0,0211	0,036
14	Коэффициент стоимости основных средств в имуществе (К)(стр.4.1:1)	0,13440	0,25027	0,27057	0,1159	0,020
15	Коэффициент стоимости материальных оборотных средств в имуществе (Кз)(стр.6:1)	0,4171	0,3224	0,3389	-0,0948	0,016
16	Коэффициент автономии источников формирования запасов и затрат (Каз)(стр.2- 4):(стр.2+3.1+3.2+3.3+3.4) $> 0.6$	0,7958	0,6156	0,5686	-0,1802	-0,047
17	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Кд)((стр.3.1+3.2):(стр.2+3.1+3.2))	0,0000	0,1014	0,1107	0,1014	0,009
18	Коэффициент краткосрочной задол- женности (Кк) (стр.3.3+3.4+3.5):стр.3	0,2740	0,6479	0,5368	0,3739	-0,111
19	Коэффициент кредиторской задолженности(Ккз)(стр3.5:3)	0,7260	0,6189	0,7281	-0,1071	0,109
20	Коэффициент прогноза банкротства (Киб)(стр.6+7-3.3-3.4-3.5):стр.1	0,1328	0,1039	0,0987	-0,0289	-0,005