

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01 – Экономика

Контроль достижения стратегических целей через систему  
сбалансированных показателей

Руководитель \_\_\_\_\_ ст. преподаватель Лобачева Н.И.

Студент ЭЭ20-07Б-УЭ \_\_\_\_\_ Капралов Л.П.

Красноярск 2024

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Контроль достижения стратегических целей через систему сбалансированных показателей» содержит 111 страниц текстового документа, 35 использованных библиографических источников, 11 иллюстраций, 50 таблиц.

### СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ; КРІ; СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА

Объектом исследования является предприятие ООО «Электрикус».

Предметом исследования является система сбалансированных показателей для предприятия ООО «Электрикус».

Теоретической основой работы являются труды отечественных и зарубежных экономистов по теме исследования, материалы периодической печати, статистические данные, материалы собственных исследований.

Методической основой являются методы группировки, обобщения, сравнения и синтеза, а также прогнозирования.

Структура работы представляет собой логически выстроенную последовательность разделов, предназначенных для систематизации и анализа информации.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам системы сбалансированных показателей, бюджетной системы и финансовой структуры. Здесь рассматриваются ключевые концепции ССП, основные элементы системы, такие как стратегическая карта и ключевые показатели эффективности. Подробно освещаются этапы разработки бюджетной системы организации и ее финансовой структуры, их роли в создании системы сбалансированных показателей.

Во второй главе проводится анализ деятельности ООО «Электрикус» и внешней среды фирмы. Этот раздел включает в себя организационно-экономическую характеристику компании, анализ ее хозяйственной деятельности, миссии, видения и стратегических целей, а также планов

развития согласно стратегии. В этом разделе работы описываются основные показатели деятельности отделов, прогнозы по ним согласно стратегии. Также определяются ключевых факторы внешней среды и их влияния на стратегические цели компании.

Третья глава предоставляет проект по разработке системы сбалансированных показателей, адаптированной к деятельности ООО «Электрикус». Здесь предлагаются конкретные шаги по разработке финансовой структуры компании и ее бюджетной системы, приводятся модели стратегических карт отделов и общей стратегической карты компании, осуществляется разработка ключевых показателей эффективности для сотрудников, после чего приводится экономическое обоснование их эффективности и целесообразности.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Теоретические основы формирования системы сбалансированных показателей и бюджетной системы компании .....	8
1.1 Система сбалансированных показателей: сущность, основные элементы и этапы разработки .....	8
1.2 Бюджетная система компании: сущность, функции и этапы создания.....	13
1.3 Система КРІ на основе ССП и бюджетной системы в организации .....	20
2 Анализ деятельности ООО «Электрикус» .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Электрикус».....	26
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Электрикус» .....	36
2.3 Изучение планов и расчетов по развитию ООО «Электрикус» согласно стратегии развития на период до 2032 года .....	47
2.4 Анализ внешней среды ООО «Электрикус» .....	55
3 Разработка системы контроля и оценки эффективности достижения стратегических целей в ООО «Электрикус» .....	67
3.1 Разработка финансовой структуры и бюджетной системы ООО «Электрикус» .....	67
3.2 Определение и декомпозиция стратегических целей ООО «Электрикус» на основе принципов ССП .....	73
3.3 Формирование показателей КРІ для оценки сотрудников в ООО «Электрикус» на основе принципов ССП .....	82
3.4 Экономическое обоснование эффективности и целесообразности внедрения ССП в ООО «Электрикус» .....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	106
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	108

## ВВЕДЕНИЕ

Важность эффективного управления и контроля за достижением стратегических целей предприятий становится все более актуальной в условиях современной динамичной бизнес-среды. Одним из ключевых инструментов, способствующих достижению стратегического успеха, является система сбалансированных показателей (ССП). В данной работе рассматривается процесс разработки СПП и ключевых показателей эффективности (KPI) для компании ООО «Электрикус».

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью создания эффективных инструментов управления, способствующих достижению стратегических целей бизнеса в условиях динамично развивающегося мира. Стратегия не только служит планом по развитию компании, но и выступает в качестве некоего ориентира, объединяющего людей общими идеями и целями, поэтому процесс реализации стратегии и причастность к нему каждого сотрудника являются очень важной задачей для современных руководителей. Это позволяют организовать компанию как единый цельный механизм, работа всех элементов которого взаимосвязана и систематизирована.

Системы сбалансированных показателей предоставляют компаниям интегрированный подход к оценке и управлению производственными, финансовыми, клиентскими и внутренними бизнес-процессами, что позволяет всецело смотреть на бизнес, повышать эффективность подразделений компании и их сотрудников.

Целью данной работы является разработка системы сбалансированных показателей для достижения целей ООО «Электрикус».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Исследовать сущность, составляющие и последовательность этапов разработки системы сбалансированных показателей, рассмотреть основные концепции данной системы.

2. Изучить сущность, функции и этапы создания бюджетной системы организации, а также рассмотреть подходы к формированию ключевых показателей эффективности для сотрудников на основе системы сбалансированных показателей.

3. Рассмотреть организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «Электрикус».

4. Провести анализ деятельности ООО «Электрикус», в том числе рассмотреть стратегические планы и цели компании, ключевые факторы внешней среды, воздействующие на достижение этих целей.

5. Разработать финансовую структуру и бюджетную систему ООО «Электрикус»

6. Сформировать стратегическую карту ООО «Электрикус», а также выделить стратегические карты ключевых подразделений, определить индикаторы эффективности входящих в них процессов.

7. Разработать ключевые показатели эффективности для сотрудников ООО «Электрикус» и провести экономическое обоснование их эффективности и целесообразности.

Объектом исследования является предприятие ООО «Электрикус».

Предметом исследования является система сбалансированных показателей для предприятия ООО «Электрикус».

Теоретической основой работы являются труды отечественных и зарубежных экономистов по теме исследования, материалы периодической печати, статистические данные, материалы собственных исследований.

Методической основой являются методы группировки, обобщения, сравнения и синтеза, а также прогнозирования.

Структура работы представляет собой логически выстроенную последовательность разделов, предназначенных для систематизации и анализа информации.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам системы сбалансированных показателей, бюджетной системы и финансовой структуры.

Здесь рассматриваются ключевые концепции ССП, основные элементы системы, такие как стратегическая карта и ключевые показатели эффективности. Подробно освещаются этапы разработки бюджетной системы организации и ее финансовой структуры, их роли в создании системы сбалансированных показателей.

Во второй главе проводится анализ деятельности ООО «Электрикус» и внешней среды фирмы. Этот раздел включает в себя организационно-экономическую характеристику компании, анализ ее хозяйственной деятельности, миссии, видения и стратегических целей, а также планов развития согласно стратегии. В этом разделе работы описываются основные показатели деятельности отделов, прогнозы по ним согласно стратегии. Также определяются ключевые факторы внешней среды и их влияния на стратегические цели компании.

Третья глава предоставляет проект по разработке системы сбалансированных показателей, адаптированной к деятельности ООО «Электрикус». Здесь предлагаются конкретные шаги по разработке финансовой структуры компании и ее бюджетной системы, приводятся модели стратегических карт отделов и общей стратегической карты компании, осуществляется разработка ключевых показателей эффективности для сотрудников, после чего приводится экономическое обоснование их эффективности и целесообразности.

Бакалаврская работа выполнена на 111-ти страницах текстового документа, включает 35 использованных источников, проиллюстрирована 50-ю таблицами и 11-ю рисунками, приложений не имеет.

Такая структура работы позволяет логично и последовательно рассмотреть процессы достижения поставленной цели.

# **1 Теоретические основы формирования системы сбалансированных показателей и бюджетной системы компании**

## **1.1 Система сбалансированных показателей: сущность, основные элементы и этапы разработки**

В современных условиях развития рыночной экономики многие предприятия стремятся увеличить эффективность своей деятельности. Это требует разработки четкого плана действий, что сталкивает организации с задачами определения миссии, ключевых ценностей, целей компании и, естественно, стратегии.

Менеджмент компании должен сосредотачиваться на формировании конкурентных преимуществ, необходимых для обеспечения будущего развития. Это подразумевает значительные изменения в задачах анализа деятельности компании, проведении комплексной диагностики, включающей всесторонний анализ внутренней и внешней среды, а также способности компании к развитию в условиях нестабильности внешней среды.

Основной вызов заключается в осуществлении стратегии, передаче каждому сотруднику конкретных инструкций и четких указаний для достижения поставленных целей. Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из основных элементов мощного инструмента стратегического менеджмента – сбалансированной системы показателей [1].

Система сбалансированных показателей (ССП) – это система управления предприятием, которая позволяет реализовывать и контролировать стратегические планы предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности [2]. Система основывается на финансовых и нефинансовых показателях.

Сбалансированная система показателей обеспечивает наблюдение и оценку деятельности каждого сотрудника через ключевые показатели



эффективности (KPI). Эти показатели связаны с системой мотивации сотрудников и позволяют прогнозировать возможные проблемы, осуществлять контроль за финансовыми и нефинансовыми аспектами компании. KPI служит инструментом для измерения достижения поставленных целей.

Создатели системы сбалансированных показателей Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний часто не понимают своей роли в деле реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность реализации корпоративной стратегии [2]. В качестве решения проблем Нортон и Капланом была разработана концепция Сбалансированной системы показателей.

Процесс разработки ССП можно разделить на несколько ключевых этапов:

1. Определение стратегических целей компании. На этом этапе необходимо определить, какие цели компания хочет достичь в долгосрочной перспективе.

На этом этапе компании важно четко определить свою миссию, видение, а также разработать ряд стратегических целей, отвечающих основным целям и принципам бизнеса организации.

После этого производится анализ факторов внутренней и внешней среды. Это делается для того, чтобы определить возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации, которые могут оказать влияние на процесс реализации стратегических целей.

Далее, с учетом определенных факторов – угроз, возможностей, сильных и слабых сторон – формируются окончательные стратегические цели и финальная генеральная стратегия развития организации.

Таким образом, по завершению первого этапа руководство компании должно иметь четкий долгосрочный план развития организации с учетом различных факторов, способных оказать как позитивное, так и негативное влияние на реализацию стратегии, а также набор конкретных стратегических целей, достижение которых позволит превратить планы в реальность [3].

2. Выбор ключевых показателей эффективности (KPI), которые будут использоваться для оценки достижения этих целей.

На втором этапе разработки ССП для каждой стратегической цели определяются требуемые показатели эффективности достижения цели (KPI). Число таких метрик не должно быть слишком большим. Но в то же время, совокупность показателей KPI должна наиболее полно отражать эффективность достижения стратегических целей.

Для каждой стратегической цели сперва можно определить ключевые стороны, которые целесообразнее всего оценивать. Сделать это можно в словесной форме, описав то, на что стоит обращать внимание при контроле достижения стратегической цели [4].

Затем разрабатываются показатели или индикаторы. Они переводят цели из словесной в численную форму, что необходимо для последующего управления процессом достижения той или иной цели.

Таким образом каждая стратегическая цель будет рассмотрена с нескольких сторон, наиболее полно отражающих ее сущность, а после чего будут сформированы конкретные целевые значения KPI, которые должны быть достигнуты в определенный период времени.

3. Разработка стратегической карты, определение взаимосвязи стратегических целей.

Стратегические цели не действуют изолированно, а тесно связаны и взаимодействуют друг с другом. Взаимосвязь этих целей оказывает влияние на результативность стратегии. Успех стратегии зависит от слаженного взаимодействия различных факторов. Р. Каплан и Д. Нортон впервые использовали термин «стратегические карты» для отражения причинно-следственных цепочек.

Стратегическая карта – это одностраничное описание стратегии в виде набора причинно-следственных связей, отражающее согласования целей деятельности и контроля их достижения [3]. По смыслу своего названия, стратегическая карта представляет собой инструмент достижения оптимальной

сбалансированности множества различных экономических факторов. Достижение такой сбалансированности и является стратегической целью компании.

Стратегические карты предназначались для согласования краткосрочных целей деятельности компании с ее миссией и стратегией на долгосрочную перспективу с помощью определения четырех основных аспектов деятельности – финансы, клиенты и партнеры, внутренние бизнес-процессы, развитие и потенциал [4]. Перспективы являются результатом декомпозиции стратегии, каждая из них представляет собой взгляд на состояние бизнеса с определенной точки зрения и служит основой для лучшего понимания стратегии в целом [5].

Установленные причинно-следственные связи отражают взаимосвязь между отдельными целями. В ходе такой работы неявные представления менеджеров о взаимосвязи между целями становятся явными. Этот процесс способствует согласованию различных представлений о путях реализации стратегии.

ССП позволяет адаптировать финансовые цели к целям и задачам бизнес-подразделений предприятия на разных этапах жизненного цикла.

Целями финансовой проекции являются увеличение рентабельности продукции, собственного капитала, чистой прибыли и других показателей.

Показатели в перспективе финансы, как правило, зависят от специфики отрасли, уровня конкуренции в ней и стратегии бизнес-единицы. В качестве примера можно привести: совокупные активы, прибыль, прибыль на одного сотрудника, рентабельность и другие [6].

Анализ ключевых сегментов рынка, на которых компания активно действует или рассматривает как перспективные, осуществляется в рамках клиентской проекции, также называемой проекцией маркетинга. Основные цели этой проекции включают удержание клиентов, привлечение новых, повышение уровня удовлетворенности, увеличение прибыльности клиентов и др. Для измерения эффективности могут использоваться показатели, такие как уровень удовлетворенности клиентов в процентах, индекс лояльности, доля

рынка в процентах, время обслуживания одного клиента (в единицах времени) и другие.

Составляющая внутренних процессов включает управление операциями, потоками клиентов, инновациями, регулирующими качество и социальные процессы. Например, частота и объем поломок производственного оборудования, процент брака в произведенной продукции, время, затрачиваемое на прохождение заказа внутри компании от отдела продаж до производства [7].

В настоящее время многие предприятия, особенно крупные промышленные, имеют очень громоздкие производственные процессы. В таком случае показатели эффективности производственных процессов следует разбивать на более детализированные.

Прогнозирование обучения и развития включает в себя следующие показатели: уровень профессионализма сотрудников, текучесть кадров, уровень удовлетворенности персонала, объем затрат на обучение и другие. Рост и развитие организации являются результатом взаимодействия трех ключевых компонентов: человеческих ресурсов, информационных систем и организационных процедур. Для успешного развития необходимо вкладывать средства в информационное обеспечение предприятия, укрепление человеческих ресурсов и социальные программы.

4. Мониторинг и анализ данных, а также корректировка стратегии при необходимости.

После внедрения ССП начинается процесс сбора данных о выполнении КРІ и соответствии значений указанным нормам. На основе этих данных определяется степень выполнения стратегических целей. Анализ данных позволяет выявить проблемы в работе компании и определить области, требующие улучшения. Если результаты анализа показывают, что стратегия не работает должным образом, то проводится корректировка стратегии на основе данных, полученных в ходе анализа.

Система сбалансированных показателей позволяет менеджменту компании наиболее полно рассмотреть все аспекты бизнеса и сформировать на этой основе четкие взаимосвязанные стратегические цели, а также обеспечить контроль за их выполнением за счет системы КРІ. При этом не стоит забывать и недостатках системы.

Недостатками являются длительный процесс разработки, чрезмерное усиление контроля со стороны высшего руководства и ослабление инициативы на низших уровнях иерархии управления при решении стратегических задач и внедрении инноваций [8].

Таким образом, можно отметить, что разработка ССП – это сложный, многозадачный процесс, требующий всестороннего подхода к бизнесу компании и ее сотрудникам. Эффективность ССП отмечают многие авторы, но в то же время не стоит забывать о трудностях, с которыми могут столкнуться руководители в процессе внедрения данной системы.

## **1.2 Бюджетная система компании: сущность, функции и этапы создания**

На данный момент не существует конкретного единственно верного определения понятия бюджет. Одно из наиболее емких и четких определений может звучать так: бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период, в соответствии с которым предприятие ведет свою деятельность [9].

Для бюджета компании свойственны следующие основные характеристики: количественное выражение, централизация и системность.

Количественное выражение заключается в том, что бюджет представляет из себя некую совокупность цифр. В отличие от бюджета, план или стратегия компании помимо цифр предполагает также и определенные мероприятия (действия) по достижению намеченных показателей.

Централизация бюджета означает, что его показатели устанавливаются или, по крайней мере, утверждаются директивно «сверху-вниз» аппаратом управления компании для каждого подразделения или центра финансовой ответственности (ЦФО).

Системность бюджета выражается в его единстве, ведь в конечном итоге бюджеты каждого подразделения или ЦФО образуют единый (сводный) бюджет компании.

Также важно сказать, что понятия бюджет и бюджетирование – это разные понятия. Если бюджет – это план, то бюджетирование – это процесс составления и реализации этого плана. По своей сути бюджетирование является системой внутреннего финансового управления компании.

Основная задача бюджетирования – это повышение финансовой устойчивости и улучшение финансово-экономического состояния организации. Бюджетирование является важным элементом планирования, который позволяет оценить показатели деятельности и эффективно управлять бизнесом. Оно помогает распределять ресурсы и достигать стратегических целей организации [10].

Бюджет организации может выполнять следующие функции:

1. Планирование – разработка бюджетов является самым детализированным видом планирования.

2. Координация и связь – при создании бюджета отдельные виды деятельности подразделений или ЦФО координируются таким образом, чтобы они работали согласовано.

3. Стимулирование – составление и реализация бюджетов может стимулировать руководителей к наиболее эффективному достижению, поставленных перед подразделением или ЦФО, целей, а значит и целей компании.

4. Контроль – тщательно подготовленный бюджет является наилучшим стандартом, с которым сравнивают фактически достигнутые результаты.

5. Оценка – сопоставление фактических и бюджетных данных выступает важнейшим элементом оценки работы предприятия в целом и его подразделений.

6. Обучение – разработка бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений одних центров ответственности с другими центрами в целом по организации.

В бюджетной системе организации обработка информации и анализ результатов происходят не только на уровне компании в целом, но и на уровне центров ответственности. Центр ответственности – это структурное подразделение или иная организационная единица, которая контролирует определенные финансовые показатели, возложенные на нее менеджером [11].

Эффективность работы каждого подразделения можно наиболее полно в том случае, если организация будет разделена не по звеньям, на которые возлагаются те или иные функции, а именно по центрам финансовой ответственности, что даст возможность более четко контролировать денежные потоки и осуществлять эффективную диагностику финансового состояния компании [12].

Выделяют несколько основных центров ответственности:

1. Центр затрат (ЦЗ) – его руководитель отвечает только за затраты. Существует классификация ЦЗ в зависимости от типа затрат: полностью регулируемые, частично регулируемые (произвольные) и слабо регулируемые (заданные).

2. Центр дохода (ЦД) – его руководитель отвечает только за доход (выручку).

3. Центр прибыли (ЦП) – его руководитель отвечает как за затраты, так и за прибыль. Центром прибыли может быть только самостоятельное предприятие (само по себе или в составе холдинга).

4. Центр инвестиций (ЦИ) – его руководитель отвечает за капиталовложения, сопутствующие доходы и затраты.

5. Центр маржинальной прибыли (ЦМП) – его руководитель отвечает за затраты и маржинальную прибыль одного из направлений деятельности компании.

Каждый центр ответственности имеет собственную бюджетную структуру с разными типами бюджетов. Выделяют несколько типов бюджетов на основе подходов к их созданию: гибкие бюджеты и фиксированные бюджеты [13].

Гибкий бюджет имеет изменяющиеся переменные и смешенные затраты, которые зависят от объема деятельности. Поэтому в гибком бюджете указываются ставка переменных затрат на единицу продукции и прирост смешанных затрат на единицу прироста объема продукции, а постоянные затраты выделяются отдельно [14].

Фиксированный бюджет, наоборот, не предполагает изменения. Его можно использовать для планирования затрат, которые не зависят от объема выпуска. Выделяют несколько разновидностей фиксированного бюджета: «от достигнутого», «вариативный» и «с нуля».

Ключевым принципом в бюджетировании является примат стратегического планирования над тактическим и операционным. Это означает, что текущая деятельность компании должна определяться стратегическими целями и никак иначе. Данный принцип определяет длительность бюджетов разных уровней [15].

На основе стратегического плана разрабатываются три сводных бюджета: один краткосрочный и два долгосрочных (бюджет развития и индикативный «скользящий» бюджет).

Краткосрочный бюджет формируется обычно сроком на 1 квартал (3 месяца). Для него характерно: обязательность исполнения, отсутствие корректировки (за исключением форс-мажорных обстоятельств), высокая степень детализации бюджетных показателей.



Бюджет развития – устанавливается на 1 год. Для него характерно: обязательность исполнения, возможность корректировки, меньшая степень детализации бюджетных показателей.

Скольльзящий бюджет – устанавливается вместе с бюджетом развития сроком на 1 год, при этом автоматически продлевается по истечению каждого квартала на аналогичный квартал следующего года. Таким образом, обеспечивается непрерывное 12 месячное планирование.

Одним из способов управления предприятием является бюджетный метод управления. Для его реализации требуется определить генеральную стратегию развития предприятия, включая ключевые стратегические цели. Делается это на основе миссии, видения и целей руководителей компании, с учетом факторов внешней и внутренней среды. После чего на основе генеральной стратегии определяются функциональные стратегии подразделений, которые далее декомпозируются в оперативные планы и бюджеты. Бюджетное планирование является самым нижним уровнем планирования.

При использовании бюджетного управления руководитель компании может заранее четко оценить размер потенциальных доходов и расходов, предусмотреть источники финансирования и систему контроля. Это позволяет заранее спланировать распределение ресурсов между подразделениями фирмы, оценить возможные риски и способы управления ими. А также контролировать деятельность за счет сопоставления плана и фактических результатов [16].

Таким образом, бюджетный процесс позволяет решить две важные задачи: планирование и контроль. Для внедрения бюджетного управления необходимо:

- сформировать финансовую структуру организации;
- создать структуру бюджетов;
- разработать правила и принципы управленческого учета;
- разработать регламенты планирования;

– внедрить систему бюджетирования.

На первом этапе подразделения компании определяются как источники возникновения доходов и расходов. Вся деятельность выделенных центров ответственности отражается в бюджетах, которые формируют общий бюджет предприятия. На втором этапе разрабатывается структура двух основных бюджетов фирмы: операционного и финансового. Они, в свою очередь, формируют общий бюджет предприятия.

Операционный бюджет может включать в себя: бюджет продаж; бюджет производства; бюджет затрат на материалы; бюджет прямых затрат на оплату труда; бюджет общепроизводственных расходов; бюджет производственных запасов; бюджет производственной себестоимости; бюджет коммерческих расходов; бюджет управленческих расходов; бюджет доходов и расходов [17].

Финансовый бюджет включает в себя: инвестиционный бюджет; бюджет налоговых платежей; бюджет движения денежных средств; прогнозный балансовый отчет.

Также финансовый бюджет включает плановые формы сводной финансовой отчетности: отчет о финансовых результатах; отчет о движении денежных средств; баланс.

На третьем этапе внедрения бюджетного процесса формируется учетно-финансовая политика организации, то есть правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

На четвертом этапе важно установить правила, принципы и порядок составления, согласования, предоставления, утверждения, консолидации, проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Таким образом устанавливается финансовая дисциплина, нормы и правила которой закрепляются в положениях об организационной структуре компании и о финансовой структуре компании.

Под финансовой дисциплиной понимают комплекс мероприятий по осуществлению внутреннего контроля за финансовой деятельностью, обеспечивающую своевременное выявление отклонений результатов финансовой деятельности от запланированных [18].

Пятый этап (внедрение системы бюджетирования) включает работы по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям коммерческой организации.

Таким образом, для эффективного внедрения бюджетов и создания качественной системы управления бюджетированием компании важно иметь или создать необходимую инфраструктуру, включающую в себя:

1. Аналитический блок – методики и методологии составления, контроля и анализа общего бюджета и бюджетов центров ответственности.

2. Учетный блок – отвечающий за сбор информации как внутри компании (оперативный и бухгалтерский учет), так и во внешней среде (маркетинговый учет).

3. Организационный блок – регламенты взаимодействия всех участников бюджетной системы, их функции и ответственность.

4. Программно-технический блок – включающий в себя необходимые технические средства и программное обеспечение.

Таким образом, бюджетная система предприятия представляет собой эффективный механизм для планирования, стимулирования и контроля работы не только отделов и центров ответственности, но и их сотрудников. Основываясь на показателях бюджетов и их статьях, можно создать и внедрить систему оценки ключевых показателей эффективности (KPI).

### **1.3 Система KPI на основе ССП и бюджетной системы в организации**

Система сбалансированных показателей позволяет компании декомпозировать и систематизировать процессы, направленные на достижение стратегических целей. В процессе достижения целей очень важно соотносить текущую деятельность компании, ее структурных и функциональных элементов, включая сотрудников, со стратегическими целями. Сделать это можно за счет выделения и внедрения показателей KPI.

KPI (key performance indicators) – это система измерения для достижения стратегических целей любого бизнеса, звено между концепцией BSC и практикой её внедрения в конкретной организации [19].

В рамках ССП основной смысл методологии KPI заключается в том, что руководство и менеджмент на основе анализа бизнес-процессов своей компании определяют наиболее важные аспекты деятельности сотрудников, влияющие на стратегические цели компании, и устанавливают для них критерии и нормы [20]. В результате чего показатели KPI позволяют смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе.

В качестве основных функций системы KPI выделяют: получение актуальной информации о текущих делах в компании и повышение уровня контроля и мотивации персонала.

Для построения грамотной и эффективной системы KPI на основе ССП и бюджетной системы важно учесть несколько основных принципов:

Во-первых, цель KPI для персонала – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений, а в деятельности организации их цель – занять место удобных и прозрачных индикаторов, предупреждающих о возможных проблемах [21].

Во-вторых, система KPI должна дополнять ССП и бюджетную систему, с целью взаимной интеграции процессов организации, мотивации и контроля

деятельности сотрудников. Нельзя рассматривать систему КРІ только как элемент мотивации сотрудников, в отрыве от управления компанией.

При построении эффективной системы управления компанией на основе КРІ следует начинать с определения цели и заканчивать КРІ сотрудника. В настоящее время не существует универсальных и единых для всех положений о том, как разрабатывать систему КРІ в компании. В общем же, деятельность по разработке показателей КРІ можно разделить на пять этапов, которые представляют из себя: выбор целей; определение плана по достижению целей; определение ключевых метрик; определение целевых значений; определение допустимых отклонений. Рассмотрим каждый этап немного подробнее.

1. Выбор целей – процесс определения желаемых результатов. Находит отражение в стратегических целях компании и стратегической карте. В процессе декомпозиции цели определяются для каждого отдела и сотрудника. Таким образом организуется управление по целям на каждом уровне, направленное на достижение общих целей компании.

Управление по целям представляет собой ведущий метод управления бизнесом и персоналом, активно включающий сотрудников в достижение стратегических корпоративных целей. Этот подход считается ключевым фактором обеспечения успешного развития предприятия в динамичной рыночной среде [22].

Суть управления по целям, также известного как целевой менеджмент, заключается в дополнении системы официальных целей на каждом уровне управления индивидуализированными, персонализированными целями сотрудников.

2. Определение плана по достижению целей – представляет из себя процесс описания действий и мероприятий, необходимых для достижения целей. Находит отражение в генеральной стратегии компании, функциональных стратегиях, тактических и операционных планах.

Очень важной частью определения плана достижения целей является определение ключевых бизнес-процессов организации, а также владельцев этих

бизнес-процессов. Поскольку KPI отражает эффективность бизнес-процесса, за счет него можно понять, какой процесс в должной степени не соответствует требованиям компании по достижению стратегических целей и нуждается в оптимизации [23].

На основе ключевых бизнес-процессов и их владельцев определяются функциональные стратегии и стратегии взаимодействия между подразделениями в компании. Таким образом определяется ответственность за достижение той или иной цели исходя из принадлежности бизнес-процессов.

3. Определение ключевых метрик – это процесс выбора наиболее значимых параметров, которые будут использоваться для измерения эффективности и результативности достижения поставленных целей.

В последнее время все чаще обсуждается вопрос о том, какие KPI следует устанавливать для менеджеров. Это имеет критическое значение, поскольку некорректно сформулированные показатели эффективности для менеджеров могут привести к серьезным проблемам и даже разрушению бизнеса.

Согласно научной литературе, самая большая проблема системы показателей KPI заключается в конфликте интересов менеджера между его личными интересами и интересами компании. В зону личных интересов менеджера входят его ключевые показатели эффективности, связанные с заработной платой, повышением, а также его личными амбициями. А вот зоной интересов проекта являются его успех и развитие [24].

Уровень знаний и профессиональных навыков у менеджеров может значительно варьироваться, как и у любых других людей. Когда определен профессиональный уровень менеджера, установка для него ключевых показателей эффективности (KPI) становится менее сложной задачей. В случае менеджеров с более низким уровнем профессионализма KPI, ориентированные на их личные интересы, часто оказывают более сильное воздействие. Сильные менеджеры, напротив, эффективно реагируют на KPI, сосредоточенные исключительно на интересах проекта, так как они четко осознают взаимосвязь между своими личными интересами и успехом проекта.

4. Определение целевых значений – это процесс установления конкретных и измеримых целей, которых необходимо достичь в рамках определенного периода времени. Один из способов определить показатель КРІ может быть похож на методы составления бюджета. Можно использовать подходы «от низшего к высшему», «от высшего к низшему» или комбинированный подход [25]. Необходимо отметить, что между руководством и нижестоящими подразделениями при определении целевых значений КРІ может возникать конфликт интересов.

При реализации сценария «сверху – вниз» руководство зачастую стремится установить подразделениям целевое значения КРІ на максимально высоком уровне. А при сценарии «снизу – вверх» подразделения при планировании целевого значения КРІ стремятся обеспечить более низкий уровень целевых значений, чтобы в будущем продемонстрировать исполнение (а еще лучше – перевыполнение) установленной нормы [25].

Поэтому для установления эффективных КРІ процесс формирования целевых значений должен формироваться при двустороннем участии как сотрудников, так и менеджеров. И конечно же, целевые значения должны подкрепляться как текущей эффективностью сотрудников, так и ожидаемой эффективностью деятельности компании согласно стратегии.

5. Определение допустимых отклонений – это процесс установки границ, в пределах которых отклонение от целевого значения считается приемлемым. Эти границы помогают оценить эффективность работы сотрудника и обеспечивают основу для мотивации и развития.

При определении отклонений будет также актуально все сказанное выше про определение целевых значений. Отдельно стоит отметить лишь то, что при определении допустимых отклонений следует учитывать различные факторы, например, такие как сложность задачи, опыт и квалификация сотрудника.

Разработанная на основе ССП система КРІ, подкрепленная привязкой к переменной части заработной платы труда является отличным мотивационным фактором для сотрудников. При грамотном внедрении ССП и КРІ показатели

эффективности компании и ее сотрудников могут заметно улучшиться, о чем говорят результаты исследований. Давайте рассмотрим их более детально.

Согласно исследованию, проведенном компанией «A Mercer Consulting Group» в начале 2000-х, 88% компаний, внедривших системы материального поощрения на основе ССП, считают результат удачным. В исследовании принимало участие 214 западных компаний [26]. Аналогичное исследование проводила компания «Horvath & Partners» в 2003 году, изучив ряд европейских компаний. По результатам исследования 57% руководителей компаний считали, что «Прибыль стала больше», а еще 23% считали, что «Прибыль стала скорее больше». Таким образом, 80% респондентов отметили благотворное влияние внедрения показателей КPI на основе ССП в переменную часть оплаты труда сотрудников.

Что касается России, то консалтинговой компанией Маг Консалтинг в 2006 году было проведено исследование роли ССП в системе управления российских компаний. Объем выборки составил более 100 компаний, в число которых вошли DHL, Сименс (Россия), Магнитогорский металлургический комбинат, Сегежский ЦБК и другие.

Для исследования результативности применения ССП в российских и зарубежных компаниях был проведен сравнительный анализ темпов роста прибыли. Сравнивались темпы роста прибыли компаний, использующих ССП, со средними темпами роста прибыли в соответствующих отраслях. Результаты оказались следующими:

У западных и европейских компаний в 80% случаев внедрение ССП приводило к успеху и росту прибыли большими темпами, относительно отрасли. В России аналогичный результат имело только 57% компаний [27].

В 2003 году в опубликованном обзоре компании Bain «Management Tools Survey 2003» говорилось о том, что более половины компаний Global Fortune 1000 в течение 2002 года использовали BSC [28]. Результатами этого исследования можно назвать то, что внедрение ССП позволяло компаниям повышать эффективность деятельности на 10-30%. Однако тут стоит отметить,



что компании, принимавшие участие в исследовании, можно отнести исключительно к крупным.

В связи с этим возникает еще один важный момент, который важно учитывать при внедрении показателей КРІ на основе ССП – возможности компании и ее размер. Большим компаниям проще внедрять и разрабатывать систему, поскольку за них это делают консалтинговые фирмы. А значит и эффективность от данного процесса как правило выше.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были проведены исследования в области системы сбалансированных показателей (ССП) с фокусом на ее теоретические аспекты и практическое применение.

Полученные в ходе теоретического ознакомления знания позволили изучить все основные принципы системы сбалансированных показателей, нюансы формирования данной системы, а также последовательность этапов разработки. Также важную роль сыграла теоретическая информация, отражающая важность построения финансовой структуры и бюджетной системы организации. Данный теоретический материал позволил связать рассматриваемые системы во едино, сделать их взаимодополняющими, позволяющими обеспечивать эффективный контроль за достижением стратегических целей компании.

Таким образом, теоретические основы формирования системы сбалансированных показателей и бюджетной системы компании способствовали решению части задач, необходимых для достижения главной цели данной работы – построению системы сбалансированных показателей для достижения стратегических целей для ООО «Электрикус».

Следующим за теоретической частью работы этапом было проведение анализа деятельности компании. Этот этап работы позволил выявить и описать важные проблемы в компании, решение которых может быть наиболее эффективно через систему сбалансированных показателей. Также была дана организационно-экономическая характеристика компании, проведен анализ внутренней и внешней среды. Это сделано для того, чтобы разрабатываемая система, необходимая для решения выявленной проблемы, была адаптирована к компании ООО «Электрикус».

В третьей части данной работы была непосредственно сформирована система сбалансированных показателей, в основе которой лежали стратегические цели компании, а также разработанная в том числе на их основе

финансовая структура организации. Данный раздел работы характеризуется своей практической значимостью. В нем были отражены адаптированные под деятельность ООО «Электрикус» инструменты контроля за достижением стратегических целей, такие как: стратегическая карта компании, показатели КРІ для стратегических целей, стратегические карты отделов и направлений, показатели КРІ для сотрудников. Совокупность этих инструментов должна помочь компании обеспечить необходимый контроль за достижением стратегических целей, а также повысить эффективность сотрудников.

Таким образом, все поставленные задачи были решены, а цель работы – достигнута. Данная выпускная квалификационная работа позволяет сделать вывод о том, что внедрение системы сбалансированных показателей может существенно повысить эффективность управления предприятием, улучшить контроль за достижением стратегических целей, а также повысить прозрачность системы мотивации и оценки сотрудников.

Полученные результаты представляют интерес для широкого круга организаций, стремящихся к улучшению своей стратегической ориентированности и операционной деятельности. Кроме того, данная работа представляет практическую ценность для организации ООО «Электрикус».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мохов В. Г., Лысенко Д. С. Стратегические карты как инструмент управления капитализацией промышленного предприятия / В. Г. Мохов, Д. С. Лысенко // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2009. – №21. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-karty-kak-instrument-upravleniya-kapitalizatsiey-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 12.06.2024).
2. Зайцев А. Н. Система сбалансированных показателей / А. Н. Зайцев // Вестник МГТУ им. Г. И. Носова. – 2015. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannykh-pokazateley> (дата обращения: 12.06.2024).
3. Тулинова Д. В. Методы построения стратегических карт / Д. В. Тулинова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-postroeniya-strategicheskikh-kart> (дата обращения: 12.06.2024).
4. Винокуров С. И. Стратегические карты как инструмент эффективной деятельности компании / С. И. Винокуров // Baikal Research Journal. – 2010. – №5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-karty-kak-instrument-effektivnoy-deyatelnosti-kompanii> (дата обращения: 12.06.2024).
5. Сердитов С.В. Сбалансированная система показателей / Сердитов С. В. // Форум молодых ученых. 2017. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley> (дата обращения: 12.06.2024).
6. Туманов Д. С. Оценка эффективности стратегического управления организацией дорожной отрасли на основе системы сбалансированных показателей / Д. С. Туманов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №3-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-strategicheskogo-upravleniya-organizatsiey-dorozhnoy-otrasli-na-osnove-sistemy-sbalansirovannykh-pokazateley> (дата обращения: 12.06.2024).

7. Бичева И. Б., Казначеева С. Н. Роль сбалансированной системы показателей в управлении организацией / И. Б. Бичева, С. Н. Казначеева // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-v-upravlenii-organizatsiey> (дата обращения: 12.06.2024).

8. Салахова Э. К. Формирование системы сбалансированных показателей и развитие управленческого учёта / Э. К. Салахова // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2015. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-i-razvitie-upravlencheskogo-uchyota-1> (дата обращения: 12.06.2024).

9. Савельева И. П., Трофименко Е. Ю. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / Савельева, И.П., Трофименко, Е.Ю. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. – 2014. – 69 с.

10. Каёва И. М., Пестунов М. А. Понятие и сущность системы бюджетирования на предприятиях / И. М. Каёва, М. А. Пестунов // Экономика и социум. – 2022. – №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-sistemy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 12.06.2024).

11. Каёва И. М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии / И. М. Каёва // Экономика и социум. – 2023. – №10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-i-osuschestvlenie-protssessa-byudzhetrovaniya-po-vidam-deyatelnosti-i-tsentram-finansovoy-otvetstvennosti-na> (дата обращения: 12.06.2024).

12. Зубайдуллина К. А., Баринова А. С. Совершенствование системы бюджетирования в организации на основе создания центров финансовой ответственности / К. А. Зубайдуллина, А. С. Баринова // Московский экономический журнал. – 2020. – №10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-byudzhetrovaniya-v-organizatsii-na-osnove-sozdaniya-tsentrov-finansovoy-otvetstvennosti> (дата обращения: 12.06.2024).

13. Рожкова Н. К., Ковтун М. А. Виды бюджетов и подходы к их составлению / Н. К. Рожкова, М. А. Ковтун // Вестник ГУУ. – 2015. – №12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-byudzhetrov-i-podhody-k-ih-sostavleniyu> (дата обращения: 12.06.2024).

14. Коновалова О. Т., Валерио К. Э. Методика формирования гибкого бюджета / О. Т. Коновалова, К. Э. Валерио // Экономика и социум. – 2016. – №6-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-formirovaniya-gibkogo-byudzheta> (дата обращения: 12.06.2024).

15. Карпова Е. Н. Бюджетирование как инструмент стратегического планирования на предприятии / Е. Н. Карпова // Science Time. – 2015. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-strategicheskogo-planirovaniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 12.06.2024).

16. Лутошкин И. В., Ковалев И. Н. Формализация принципов управления бюджетной организацией / И. В. Лутошкин, И. Н. Ковалев // Прикладные экономические исследования. – 2023. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formalizatsiya-printsipov-upravleniya-byudzhetnoy-organizatsiey> (дата обращения: 12.06.2024).

17. Манукян Г. Т. Организационное бюджетирование как инструмент управления финансами / Г. Т. Манукян // РППЭ. – 2022. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnoe-byudzhetrovanie-kak-instrument-upravleniya-finansami> (дата обращения: 12.06.2024).

18. Храмченко А. А., Черная О. А., Куклин И. С., Романика Н. А. Финансовая дисциплина как фактор эффективного управления организацией / А. А. Храмченко, О. А. Черная, И. С. Куклин, Н. А. Романика // ЕГИ. – 2022. – №42. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-distiplina-kak-faktor-effektivnogo-upravleniya-organizatsiey> (дата обращения: 12.06.2024).

19. Горшенина Е. В. КPI и мотивация персонала / Е. В. Горшенина // Экономические исследования. – 2022. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-i-motivatsiya-personala> (дата обращения: 12.06.2024).

20. Лобанова Н. М., Казаринова К. Е. Методические вопросы разработки и внедрения СПП и KPI в IT-компаниях / Н. М. Лобанова, К. Е. Казаринова // Вестник ГУУ. – 2014. – №15. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-voprosy-razrabotki-i-vnedreniya-spp-i-kpi-v-it-kompanii> (дата обращения: 12.06.2024).

21. Варфоломеев В. П., Кондратова С. В., Захарова М. В. Управление компанией по ключевым показателям эффективности / В. П. Варфоломеев, С. В. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика. – 2016. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompaniey-po-klyuchevym-pokazatelyam-effektivnosti> (дата обращения: 12.06.2024).

22. Бутовец И. В. Управление по целям: сущность и типы / И. В. Бутовец // Вестник ТГЭУ. – 2022. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-po-tselyam-suschnost-i-tipy> (дата обращения: 12.06.2024).

23. Акопян С. А. Разработка и внедрение системы KPI. Управление KPI при помощи оптимизации бизнес-процессов / С. А. Акопян // European science. – 2017. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-vnedrenie-sistemy-kpi-upravlenie-kpi-pri-pomoschi-optimizatsii-biznes-protsessov> (дата обращения: 12.06.2024).

24. Миндубаева Н. Р. Управление ключевыми показателями эффективности / Н. Р. Миндубаева // Экономика и социум. – 2022. – №4-3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-klyuchevymi-pokazatelyami-effektivnosti> (дата обращения: 12.06.2024).

25. Давыдов В. А. Метод встречных планов для определения целевого значения KPI в двухуровневой организационной системе / В. А. Давыдов // УБС. – 2018. – №73. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-vstrechnyh-planov-dlya-opredeleniya-tselevogo-znacheniya-kpi-v-dvuhurovnevoy-organizatsionnoy-sisteme> (дата обращения: 12.06.2024).

26. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие

сбалансированную систему показателей / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2004 – 416 с. – ISBN 978-5-9693-0144-3

27. Корчагина Е. В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: Сравнение российского и зарубежного опыта / Е. В. Корчагина // ПСЭ. – 2009. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley-kak-instrument-upravleniya-razvitiem-kompanii-sravnenie-rossiyskogo-i-zarubezhnogo-opyta> (дата обращения: 12.06.2024).

28. Стариков А. Е. Сравнительный анализ современных моделей системы сбалансированных показателей и критика ее применимости / А. Е. Старикова // Вестник экономики, управления и права. – 2012. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-sovremennyh-modeley-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-i-kritika-ee-primenimosti> (дата обращения: 12.06.2024).

29. Описание Концепции по развитию производства и использования электрического автомобильного транспорта в Российской Федерации на период до 2030 года // Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – 2024. – URL: <http://government.ru>

30. Субсидии и льготы для компаний, покупающих ЭЗС // Министерство экономического развития Российской Федерации : официальный сайт. – 2024. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/navigator\\_mer\\_podderzhki\\_elektrotransporta/bystro\\_zaryadnye\\_stancii/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/navigator_mer_podderzhki_elektrotransporta/bystro_zaryadnye_stancii/)

31. Данные о совокупной прибыли российских компаний за 2023 год // Федеральная служба государственной статистики Росстат : официальный сайт. – 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru>

32. Информация о заемщиках и просроченных долгах в корпоративном и частном кредитовании // Центральный банк Российской Федерации : официальный сайт. – 2024. – URL: <https://cbr.ru>




33. Число зарядных станций в РФ // 2chargers : [сайт]. – 2024. – URL: <https://2chargers.net>

34. Полный список санкционных товаров в отношении России в 2023 году // Универсальные грузовые решения : [сайт]. – 2024 – URL: <https://ucsol.ru/information/polnyj-spisok-sanktsionnykh-tovarov-v-otnoshenii-rossii-v-2023-godu>

35. Правовые акты Красноярского края о зарядной инфраструктуре // Красноярск Право : [сайт]. – 2024. – URL: <https://krasnoyarsk-pravo.ru/rasporozhenie/2022/09/27/n-704-r>

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

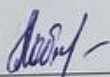
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л. Улина  
«17» июля 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Контроль достижения стратегических целей через систему сбалансированных  
показателей

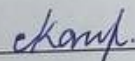
Руководитель



ст. преподаватель

Лобачева Н.И.

Студент ЭЭ20-07Б-УЭ



Капралов Л.П.

Красноярск 2024