Сбалансированная система показателей как аналитический инструментарий управления крупными российскими организациями

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Новикова, Юлия Сергеевна

**Год:**

2011

**Автор научной работы:**

Новикова, Юлия Сергеевна

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

202

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Новикова, Юлия Сергеевна

ВВЕДЕНИЕ.

ГЛАВА 1. Роль крупных организаций в экономической и социальной сферах России и особенности применяемых инструментов управления.

1.1. Особенности крупных российских организаций. Роль крупных организаций в экономической и социальной сферах России.

1.2 Анализ инструментов и методов управления крупными организациями.

ГЛАВА 2. ССП крупной российской организации как инструмент управления.

2.1 Модификация схемы создания и использования ССП.

2.2 Роль внутреннего контроля во внедрении и использовании ССП.

2.3 Направления интеграции ССП, бюджетирования и внутреннего контроля.

ГЛАВА 3. Разработка системы показателей крупной организации.

3.1 Информационно-аналитическая база ССП.

3.1 ССП предприятия нефтегазовой отрасли.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Сбалансированная система показателей как аналитический инструментарий управления крупными российскими организациями"

Актуальность исследования

Современный этап развития России характеризуется увеличением экономического значения крупных организаций и предприятий, чему способствует, в том числе, создание государственных корпораций и крупных акционерных обществ, подконтрольных государству.

Высокая степень концентрации власти в России и концентрации собственности в российской экономике в принципе позволяет существенно повысить управляемость государственных и коммерческих организаций. Однако для этого требуется изменение практики применения зарубежных инструментов управления, методики и рекомендации по использованию которых разработаны совсем для других условий.

Теория обстоятельств (Contingency theory) [4], [3], [17] постулирует, что универсального метода управления организацией, оптимального или даже пригодного для всех без исключения организаций, не существует, и «обстоятельства» - размер организации, ее цели, стратегия, используемые технологии, стиль принятия решений, особенности и интересы лидеров [14], национальные, культурные и этнические особенности [8] и т.п. в значительной степени определяют выбор метода и соответствующих инструментов управления. Эта теория объясняет многочисленные неудачные попытки внедрения в организациях модных инструментов управления и то сопротивление, которое им оказывается. То, что стили принятия управленческих решений зависят от особенностей страны, отмечалось также в [139]. «По вопросу иерархии интересов участников бизнеса в специальной литературе (в том числе, по экономическому анализу) принципиально существует два подхода: англо-американский и евразийский» [41]. Для крупных российских организаций важным является уменьшение размеров конфликтов интересов собственников (в том числе и государства-собственника) и менеджеров (согласование личных стратегий), определение оптимального уровня агентских издержек, необходимых для этого, понимаемых в смысле теории агентских отношений [11].

Крупные организации играют не только важную финансовую роль и кроме собственно финансовой задачи (например, увеличения прибыли или стоимости компании, распределения бюджетных средств и т.п.), решают также какую-нибудь важную социально-экономическую задачу - тем или иным з способом повышая уровень благосостояния общества и уровень комфорта для его членов. События последних лет - мировой финансовый кризис, череда крупных аварий на объектах энергетической отрасли, лесные пожары, банкротства крупных международных и российских финансовых компаний, строительных компаний, авиаперевозчиков выявили серьезные проблемы в управлении крупными организациями, которые привели не только к большим финансовым потерям но, в ряде случаев, и другим видам ущерба для их собственников, а также к неблагоприятным социальным последствиям. Они заставляют задуматься над обоснованностью основных принципов, инструментов и выводов экономической теории, степенью применимости на практике положений финансовой математики, обоснованностью текущей практики использования соответствующих финансовых инструментов и инструментов управления. «Преобладание экономического подхода в области теории организации в 1980—1990-х годах заслонило от исследователей определенное направление в теории организаций и затенило некоторые важные открытия в этой традиции. Возникший в результате сдвиг привел к регрессу в общественных науках» [154]. Несмотря на то, что важная роль обеспечения безопасности, как одной из стратегических целей делового сообщества, неоднократно отмечалась на разных уровнях (см. например [145], [76], [67], [160]), де факто вопросам обеспечения стратегической безопасности в крупных российских организациях, на взгляд автора, уделяется недостаточно внимания. Ориентация только на финансовые показатели деятельности компаний и постановка целей крупной организации главным образом в финансовой сфере в современном мире не является социально оправданной [41], [5], [84], [94]. Увлечение финансовыми целями в противовес социально-экономическим приводит к возрастающей непопулярности крупного российского бизнеса у российских граждан [36]. В связи с этим актуальным является вопрос о степени применимости распространенных инструментов управления для управления крупными организациями, организациями типа TBTF (Too big to fail). «Главный урок нынешнего кризиса в том, что государство должно перестать действовать на манер коммерческой фирмы и заняться разработкой и реализацией стратегических задач» [63].

Актуальными, в связи с этим, являются задачи определения взаимозависимостей финансовых и нефинансовых показателей [97] (в том числе показателей управления человеческими ресурсами [42]) и соответствующей интеграции управленческих систем организации.

Таким образом, для внедрения современных инструментов управления актуальным является учет вышеперечисленных обстоятельств (специфики России), соответствующая модификация (приспособление) применяемых инструментов, внесение изменений в процесс их использования.

Весьма актуальными являются также проблемы математической трактовки и однозначности понимания многих управленческих терминов, таких, например, как сбалансированность системы показателей, их согласованность, достижимость цели, степень выполнения задачи, актуальность и достоверность информации и т.п. Наличие однозначного математического смысла этих и других управленческих понятий позволяет повысить прозрачность управленческих решений, обеспечить единство трактовок терминов, обосновать применение информационных технологий и упростить их внедрение.

Диссертационное исследование посвящено вопросам применения сбалансированной системы показателей (ССП) в качестве аналитического инструмента управления крупными российскими организациями с учетом особенностей этих организаций и специфики России.

Степень разработанности проблемы

Важная роль крупных российских компаний для экономической и социальной сферы России отмечалась во многих работах, например, в работах М.А. Эскиндарова [162], М.А. Андриановой [29], Р.С. Дзарасова и др. [66], Г.В. Колодней [92], О.В. Климовец [87]. Необходимость разработки специальных инструментов для управления крупными организациями (корпорациями) была отмечена в докторских диссертациях А.В. Бандурина [32], Б.А.Чуба [158], С.А Орехова [121]. Подробный обзор работ отечественных и зарубежных авторов по тематике сбалансированной системы показателей (ССП), а также анализ использования ССП в российской промышленности содержится в работе А. Терешенкова [147]. Методика и технология применения ССП в классическом варианте подробно изложена в литературе, например в работах Р.Каплана и др. [79], [13], Cranfíeld School of Management [1], G. Lawrie и др. [15], А. Терешенкова [147], Е.Никитина [117], X. Рамперсада [129]. Множество работ было посвящено выявлению культурных особенностей России, влияющих на ведение бизнеса, однако степень влияния этих особенностей на внедрение новых управленческих технологий оценена не была. Информационная база анализа финансовойотчетности и основные требования к составу и формированию ее показателей описаны в работах В.И. Бариленко [33], О.В. Ефимовой [70], В.В. Ковалева [89], М.В. Мельник [110], А.Д. Шеремета [159] и др. В то же время информационная база ССП крупной организации, включающая в себя финансовые и нефинансовые показатели и взаимосвязи между ними, подробно исследована не была. Роль внутреннего контроля в процессе I внедрения новых инструментов управления и в целом в • повышении управляемости организации, на наш взгляд, была также недооценена. Необходимость совершенствования математических и инструментальных методов экономической науки отмечалась во многих работах. Важность и актуальность разработки инструментов оценки эффективности использования финансовых средств подчеркивалась в работах Е.М. Гутцайта [65] и О.В. Голосова [59]. Проблема определения и разные варианты показателей степени достижения стратегических целей организации исследовались, например, в работах Е.В. Гаффоровой [53],;В.Н. Волковой и др. [47], В.Е. Ланкина и др. [102], С.А. Соколовской [144], Н.В. Байдак [31], Н.В. Клочковой и др. [88], [113], однако общего подхода к построению показателей степени достижения целей предложено не было. Отмеченное определяет актуальность данного исследования.

Цели и задачи исследования

Цель исследования состоит в разработке на основе ССП системы аналитического инструментария стратегического и оперативного управления, учитывающего, специфику крупных российских организаций, позволяющей интегрировать информацию управленческих систем организации.

Для реализации этой цели в работе поставлены следующие задачи исследования:

1. Обоснование направлений совершенствования аналитического инструментария управления крупными организациями. I

2. Формализация стратегических целей крупной российской организации как основы для формирования ССП.

3. Анализ и выбор инструментов управления, наиболее предпочтительных для управления крупными российскими организациями, их модификации и процесса использования с учетом российской специфики.

4. Определение роли и места системы внутреннего контроля в системе управления современной крупной российской организации при внедрении и использовании ССП.

5. Разработка направлений интеграции сбалансированной системы показателей, бюджетирования и внутреннего контроля крупной российской организации.

6. Разработка математических аспектов подготовки к внедрению и использованию сбалансированной системы показателей.

7. Апробация положений и выводов диссертационного исследования на примере нефтегазовой организации.

Предмет исследования

Аналитический инструментарий управления крупной организацией, основанный на интеграции и адаптации ССП, бюджетирования и системы внутреннего контроля.

Объект исследования

Система управления крупной российской организации, предприятия нефтегазовой отрасли

Область исследования

Исследование выполнено в соответствии с требованиями Паспорта специальностей ВАК (экономические науки) по специальности 08.00.12 — Бухгалтерский учет, статистика

Методологическая и теоретическая основа исследования

Методология исследования базируется на общей теории систем, системном анализе, теории организационных систем, теории управления. Анализ эмпирических данных проводился с использованием экономико-статистических инструментов, математическая формализация реализована с использованием положений теории метрических пространств, при построении систем показателей учитывались современные принципы построения информационных систем. В работе использованы отдельные положения и терминология теории обстоятельств и теории агентских отношений.

Статистический анализ проводился с использованием свободно распространяемого пакета статистических программ R, моделирование - с использованием программных средств Microsoft Access, Microsoft Excel, визуализация схем в среде Microsoft Visio.

Информационная база исследования

В процессе исследования использовались материалы открытых источников (бухгалтерская отчетность, интервью топ - менеджеров, тендерная документация) крупных российских организаций и зарубежных организаций, статистические данные, обзоры и рейтинговые списки, размещенные в открытой печати, публикации периодической печати, материалы сети Интернет.

Научная новизна исследования состоит в разработке системы аналитического инструментария стратегического и оперативного управления, обеспечивающего интеграцию информации управленческих систем организации и их развитие на основе ССП с учетом специфики крупных российских организаций.

В результате проведенного исследования в диссертационной работе сформированы и обоснованы следующие новые научные результаты и положения, которые выносятся на защиту:

1. Выявлены особенности крупных российских организаций, определена степень зависимости экономики России от их деятельности на основе сравнительного анализа 100 крупнейших компаний России и США.

2. Разработано формализованное описание крупной организации с учетом положений теории организационных систем, что позволило обобщить и систематизировать перечень существенных требований при выборе инструментов управления.

3. Формализованы необходимые категории стратегических целей крупной российской организации, включающие финансовые, социальные цели 8 и цели по обеспечению безопасности ее хозяйственной деятельности, в том числе экономической безопасности и устойчивости развития.

4. Разработана модифицированная ССП и рекомендации по ее использованию, как важного инструментария стратегического и оперативного управления.

5. Разработана пошаговая методика реорганизации службы внутреннего контроля (СВК) крупной российской организации с целью внедрения и использования ССП для обеспечения необходимой и достаточной информации при прямых и обратных связях, пронизывающих управленческую структуру организации.

6. Сформированы схемы интеграции ССП, бюджетирования и внутреннего контроля, а также научно обоснованы рекомендации по созданию единой информационной модели ССП крупной российской организации с учетом разработанных требований к системе показателей организации, состава ее компонентов и последовательности их построения и анализа.

7. Формализованы с помощью математических инструментов понятия ССП, показатели степени достижения стратегических целей, предложен математический инструментарий их анализа и оценки на примере системы показателей предприятия нефтегазовой отрасли.

Теоретическая и практическая значимость работы

Разработанные в диссертации рекомендации позволяют повысить управляемость крупной российской организации, облегчить процесс внедрения новых инструментов управления. Принципы интеграции управленческих систем, предложенные в работе, позволяют теоретически обосновать и ускорить интеграционные процессы в организации, а математические определения - обосновать и упростить внедрение информационных технологий.

Практическое значение имеют:

1. Направления модификации ССП в целях применения в качестве инструмента управления крупными российскими организациями и рекомендации по внедрению модифицированной ССП с учетом российской специфики.

2. Схема интеграции ССП, бюджетирования и внутреннего контроля в целях создания единого аналитического инструментария управления крупной российской организацией.

3. Рекомендации по созданию информационной модели системы показателей организации.

4. Математически формализованные понятия ССП в качестве методологической основы внедрения информационных технологий при создании управляющих ИТ-систем.

5. Визуализированные показатели степени достижения цели как инструмента, позволяющего оценить результативность работы на всех уровнях управления.

Предлагаемая в работе модифицированная ССП может быть использована для практического применения- в любой крупной российской организации.

Внедрение и апробация результатов исследования

Результаты диссертации используются при разработке и внедрении управленческих систем в, ОАО «Газпром», а также применяются в консалтинговой компании «Software AG & IDS Scheer Россия и страны СНГ».

Результаты работы докладывались» и были одобрены на следующих научных мероприятиях: на Круглом столе «Роль финансовой, банковской и валютной систем-в инновационном развитии экономики» (14 марта 2009 г.), Международной научно - практической конференции «Декабрьские чтения имени С.Б. Барнгольц» (декабрь 2010 г.), на II Международном научном студенческом конгрессе по теме: «Россия в условиях модернизации: социальные, финансово-экономические и правовые аспекты (12-26'апреля 2011 г.), организованных ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»; Международной научно-практической конференции на тему «Социально-экономические проблемы развития' предприятий и регионов» (Пенза, 2010г.), Международной научно-практической конференции (зимняя сессия) «Математические методы и информационные технологии в ю экономике, социологии и образовании» (Пенза, 2010г.), проводимых ГОУ ВПО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства».

Научное исследование выполнено в рамках научно-исследовательских работ Финансового университета, проведенных в соответствии с Комплексной темой: «Инновационное развитие России: социально-экономическая стратегия и финансовая политика на период 2010-2015 гг.».

Материалы диссертации используются кафедрой «Аудит и контроль» ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебных дисциплин «Основы аудита» и «Практический аудит», кафедрой «Экономический анализ» ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебной дисциплины «Комплексный анализ хозяйственной деятельности». Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

Основные положения диссертационной работы опубликованы в следующих статьях:

Статьи, опубликованные в журналах и изданиях, определенных ВАК:

1. Новикова Ю.С. Анализ методов управления крупными организациями, применяемых в российской и зарубежной практике [текст] / I

Ю.С. Новикова // Вектор науки. - Тольятти: Тольяттинский государственный университет, 2011. -№ 3. - С. 15-20. (0,77 пл.).

2. Новикова Ю.С. О некоторых проблемах управления крупными российскими организациями, [текст] / Ю.С. Новикова // Вопросы экономики и права. - Самара: Самарский государственный экономический университет, 2011.-№3.-С. 110-115. (0,5 п.л.).

3. Новикова Ю.С., Интеграция бюджетирования и сбалансированной системы показателей в крупной российской организации, [текст] / Ю.С. Новикова // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция (РИСК). -М., 2010. - № IV (2). - С. 236-240. (0,6 пл.).

Статьи, опубликованные в других научных изданиях:

4. Новикова Ю.С. Роль внутреннего контроля в современной системе управления крупной российской организацией, [текст] / Ю.С. Новикова //

Развитие методологии учета, анализа и контроля в условиях инновационной экономики: сборник трудов Международной научно-методической конференции «Декабрьские чтения имени С.Б. Барнгольц»/ под ред. д. экон. наук, профессора МБ. Мельник. - Тольятти: ТГУ, 2010. - С. 332-348 (0,9 пл.).

5. Новикова Ю.С. Особенности применения сбалансированной системы показателей как инструмента управления крупной региональной организацией, [текст] / Ю.С. Новикова // Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов: сборник статей XII Международной . научно-практической конференции / под ред. д. экон. наук, профессора Г.А. Резник. — Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. - С. 200-202 (0,2 п.л.).

6. Новикова Ю.С., Использование понятия «расстояние» в сбалансированной системе показателей, [текст] / Ю.С. Новикова // Математические методы и информационные технологии в экономике, социологии и образовании: сборник статей XXVI Международной научно-технической конференции / под ред. д. техн. наук, профессора В.И. Левина. -Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. - С. 158 - 160 (0,2 п.л.).

Общий объем опубликованных работ — 3,17 п.л. в том числе авторский -3,17 п.л. Из них три работы объемом 1,87 п.л. опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура работы

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем работы 199 стр. объем приложений - 14 стр. Список литературы включает 163 источника.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Новикова, Юлия Сергеевна

Выводы и предложения, содержащиеся в отчете, доводят до сведения руководителей и состава подразделений, по которым требуется применение неотложных мер и предлагают в сжатые сроки представить предложения по улучшению своей деятельности в соответствии с миссией организации. Оптимизация управления проводится независимо от наличия или отсутствия этих предложений, которые лишь оцениваются и учитываются для дальнейшего использования. Сведения о проведенной оптимизации, ее причинах, доводятся в первую очередь до всех управленцев, давая им возможность осознать происходящее и сформировать к нему свое отношение, а затем и других участников организации. Основной причиной принятых неотложных мер называется несоответствие деятельности конкретных участников организации ее миссии и ограничениям. Результатом выполнения этого этапа должно быть достижение всеми управленцами, а в дальнейшем и участниками организации понимания, что хочет от них руководитель, и какие для этого средства будут использованы. Кадровая политика на данном этапе проводится помощником - аналитиком и начальником службы внутреннего контроля и, на наш взгляд, включает:

1. Выявление среди управленцев верхнего звена не согласных с миссией организации, противников изменения существующего стиля управления, выяснение причин этого, определение, насколько это возможно, их действительных, а не декларативных личных стратегий.

2. Проведение работы (желательно совместно с руководителем) по уточнению, переопределению и согласованию декларативных личных стратегий управленцев высшего звена. Согласование личных стратегий управленцев высшего звена между собой и личной стратегии руководителя начинается со сближения точек зрения на их миссии. При этом надо избегать противопоставления одной точки зрения другой, наоборот, следует найти общее во взглядах, например, главного инженера и руководителя финансового департамента. Заметим, что несовпадение личных стратегий может быть кажущимся, например стратегия «жить безопасно и с комфортом» вполне может быть принята в качестве исходной широким кругом людей. Однако, если понятие безопасности имеет некоторый

69 универсальный смысл, то понятие комфорта весьма личное и индивидуальное. В связи с этим основной задачей можно считать задачу обеспечения безопасности, по которой договорится легче, и задачу согласования личных стратегий ставить как задачу максимизации личного комфорта при обеспечении равного уровня личной безопасности. Согласованность личных стратегий управленцев высшего звена серьезно облегчит в дальнейшем процесс распределения ресурсов и согласования бюджетов.

3. Подготовку решений о выборе оптимального инструмента дальнейшего использование управленцев, чьи^ личные стратегии не могут быть согласованы с миссией организации при условии сохранения позиции внутри организации (увольнение, перевод в советники, перевод в службу внутреннего контроля для контроля ограничений, перевод в дочерние организации, и .т.п.)

4. Выявление в среде управленцев нижестоящих звеньев-управления истинных авторов идей, предложений, документов, представленных управленцами высшего звена по вопросам, связанным сформированием видения, стратегических целей и мер улучшения в целях зачисления их в кадровый резерв.

Разработка видения и стратегических целей организации является управленческой задачей, и ее исполнителями являются управленцы всех уровней. Ограничением на решение, кроме внешних ограничений, является миссия организации. Эта задача является^ важной и, в то же время тестовой, для создаваемой в организации схемы принятия и контроля решений. Управленцам верхнего звена («для формированиястратегического плана развития») организации, на наш взгляд, следует поставить две задачи:

1. Определить, по их мнению, несколько проекций (перспектив, категорий), в рамках которых следует ставить задачи стратегического планирования для заданного интервала времени (напомним, что этот интервал определяется личной стратегией руководителя организации) и в пределах которых оценивать результаты деятельности. Классические категории Нортона-Каплана - «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес процессы», «Обучение и развитие». С нашей точки зрения имеет смысл использовать для обозначения этих категорий именно слово проекция, как более точно отражающее смысл данных категорий и изменить их названия на следующие «Финансы», «Потребители», «Внутренние бизнес процессы» и' «Производители». Под «потребителями» понимать внешних по отношению к организации лиц, под «производителями» - участников организации.

2. Сформулировать идеальное с их точки зрения состояние дел во всех проекциях к концу указанного интервала времени качественным образом, без указания количественных показателей.

Решение каждого управленца.оформляется в виде предложения на имя руководителя организации. Контроль выполнения-этой задачи и соответствие решений ограничениям возлагается\* на, начальника службы\* внутреннего контроля. Согласование позиций и подготовка, итоговой версии видения является задачей помощника - аналитика. Обратим- внимание на часто встречающееся в практике увеличение числа проекций за- счет добавления-новых. Так,, например, добывающие компании часто добавляют в состав проекций проекции типа «Защита окружающей среды», «Социальная ответственность» и т.п. Надо понимать, что увеличение числа проекций в данном случае может быть не обосновано, потому что требования по защите окружающей среды или соцзащите-являются ограничениями и должны быть учтены как внешние ограничения. Если же в данных областях проводится какая-либо деятельность, направленная не на соответствие ограничениям, а на удовлетворение чьих-либо потребностей, то она должна быть учтена в проекции «Потребители». К тому же увеличение числа проекций приводит к утяжелению всей ССП. Верхняя часть ССП должна умещаться в> головах управленцев всех уровней, а не только быть описана в документах. Итогом этого этапа является создание согласованного видения организации как отдельного, согласованного всеми управленцами высшего звена, документа. В названии и тексте документа слово «видение» можно не употреблять и заменить, например, на «целевое состояние». Этот документ представляется

71 руководителю и до определенного момента времени не распространяется среди участников организации. В процессе создания видения происходит предварительное согласование личных стратегий высшего звена управления организации и миссии организации и решение кадровых вопросов.

Окончательное согласование производится на этапе формирования стратегических целей организации. Этот этап является наиболее сложным i этапом создания ССП в идеологическом плане. Трудности в формировании стратегических целей организации связаны не только с непредсказуемостью внешней среды [64] [64], но и с несовпадением личных стратегий управленцев высшего звена организации между собой и с личной стратегией ее руководителя. Если непредсказуемость внешней среды можно частично компенсировать, повышая, точность прогнозов; и используя минимаксные инструменты управления, то несовпадение личных стратегий управленцев или исполнителей со стратегией организации можно компенсировать только увеличением количества ограничений, которое может, в свою очередь, привести организацию в тупиковую ситуацию > — «невозможно работать».

Примерами перегруженных ограничениями организаций«. служат организации, в которых возможны итальянские или японские забастовки

Work - to - rule). Именно такая забастовка произошла на. заводе

ФордМоторс», что. свидетельствует о жесткой системе ограничений существующей в данной организации [77]. При формировании видения каждый управленец в основном формирует видение состояния дел в своей зоне ответственности и независимо от других. При формировании стратегических целей становится ЯСНО, ЧТО ДЛЯ достижения^ этих целей в будущем понадобятся определенные ресурсы, которые ограничены, и, следовательно, требуют хотя бы предварительного распределения> сейчас.

Одним из важных понятий1' российской ментальности является понятие справедливость». Т.е. при определении стратегических целей и тем самым, неявно, при распределении ресурсов, следует соблюдать некую справедливость». Важным моментом также является постоянное использование при планировании и разработке ССП понятия «баланс» одного из самых существенных понятий ССП. В ССП понятию

72 справедливость» можно сопоставить понятие «сбалансированность интересов». Следует временно ограничить использование термина «приоритет», имея в виду, что, например, с точки зрения- обеспечения безопасности все аспекты деятельности крупной организации могут быть одинаково приоритетны. При формировании стратегических целей следует, на наш взгляд, обеспечивать:

1. Потенциальную достижимость целей

2. Совместимость (непротиворечивость) целей

3. Наличие критериев достижения целей управления

4. Определение показателей степени достижения целей

Первое условие означает, что-каждая цель достижима в отдельности, второе - что совокупность целей достижима, третье обеспечивает возможность определить достигнута ли цель, четвертое — определить «расстояние» до цели— т.е. степень выполнения- необходимых работ. Одной из стратегических целей в. проекции «Внутренние бизнес процессы» следует выбрать цель «Соответствие деятельности организации ограничениям»- с\* соответствующим набором критериев и- показателей. Достижение всех стратегических целей должно привести организацию в состояние, зафиксированное в ее видении. Задачей аналитической группы\* на данном этапе является консультирование управленцев высшего звена по вопросам формирования видения и стратегических целей и подготовка сводных документов. Стратегические цели группируются по проекциям и могут ранжироваться по времени достижения. Количество стратегических целей должно с одной» стороны быть достаточным большим для полного достижения видения, с другой - ограниченным настолько, что вся совокупность целей уровня должна запоминаться и при необходимости воспроизводится любым управленцем этого уровня (см. дальше каскадирование). При формировании стратегических целей и критериев их достижения следует избегать использования количественных условий, использования КПЭ, финансовых показателей, натуральных показателей, если только именно достижение заданных значений этих показателей не является стратегической целью организации. Это связано с тем, что обычно показатели не могут полностью описать реальное состояние крупной организации и тем самым однозначно свидетельствовать о достижении какой- либо ее цели. В то же время, как показано ниже для показателей степени достижения цели КПЭ или другие показатели использовать можно и даже необходимо.

Результатами данного этапа являются:

1. Изменение состава управленцев высшего звена (при необходимости)

2. Осознание управленцами высшего звена понятий миссия, видение, стратегических целей, требований к ним и способов их формирования

3. Согласованные личные стратегии управленцев высшего звена (хотя бы декларативно)

4. Утвержденный руководителем сводный документ «Стратегия организации на период.», включающий в себя миссию, видение и стратегические цели организации, согласованный со всеми управленцами высшего звена, с приложениями. В состав приложений входят: a. Обоснование достижимости совокупности стратегических целей b. Критерии достижения целей c. Показатели степени достижения целей

1 Первоочередные меры улучшения

Мерой улучшения (ключевым фактором успеха, стратегической инициативой) называется действие, мероприятие, проект, процесс и т.п., предпринимаемые для реализации миссии, видения и достижения стратегических целей организации. Меры улучшения можно группировать и ранжировать по времени выполнения. Меры улучшения отвечают на вопрос « Что надо улучшить в организации, чтобы успешнее добиваться достижения стратегических целей?». Меры улучшения определяют среднесрочные и оперативные цели организации, ее подразделений, групп и отдельных участников. На следующем этапе для развития ССП применяется принцип каскадирования: на каждом уровне управления для каждого крупного подразделения организации в соответствии со стратегией организации последовательно разрабатываются стратегии подразделения, включающие в себя миссию подразделения, видение подразделения и стратегические цели подразделения, формирующие в. целом, стратегию подразделения. Эти понятия являются конкретизацией понятий более высокого уровня. применительно к особенностям подразделения. Каждая- формируемаястратегическая- цель подразделения должна быть привязана к одной или несколькимстратегическим целям более высокого уровня. Совокупность всех стратегических целей организации, и их взаимосвязь называетсястратегической картой организации: Аналогично определяетсястратегическая^ карта подразделения: Стратегическая карта отвечает на вопрос «Как связаны действия различных участников, организации, в процессе достижения стратегических целей?». Заметим, что на данном этапе каскадирование ^ происходит в соответствии» с существующейфункциональной структурой предприятия- без-ее. изменения. Проекции-для подразделений остаются-теми, же, только-к потребителям^: добавляются, все внешние по отношению к подразделению участники организации, соответственно, уменьшается количество, производителей. Если организация является холдингом, то в качестве управленцев высшего звена иподразделений- в- данной схеме- выступают также руководители и подразделения дочерних и зависимых организаций. Соответствие ограничениям проверяются, единой службой внутреннего контроля. В случае, когда соответствующие службы имеются в дочерних организациях, они должны быть- на этом этапе и в- дальнейшем функционально подчинены начальнику службы- внутреннего контроля организации. Задача аналитической службы 'на этом этапе заключается в консультировании управленцев, подготовке отчетов для- руководителя о ходе создания ССП и разработке мер улучшения создания ССП. На данном этапе выясняются истинные возможности управленцев в организации работы своих подчиненных. В случае изменения в стратегии более высокого уровня,

75 связанной, например, с изменением внешней среды, чрезвычайными событиями и т.п. соответствующим образом модифицируются стратегии низших уровней. Данная схема позволяет создавать и своевременно модифицировать стратегии организации, ее подразделений и привязывать стратегические цели, подразделений к стратегическим целям организации. Внедрение ССП является стимулом для оптимизации функциональной структуры и сокращения числа уровней управления. ССП организации, начинающаяся с уровня подразделения, образует ССП подразделения. Задачу обработки информации в соответствии со стратегической картой лучше поручить автоматизированной информационной системе, с целью увеличения скорости обработки информации, ее доставки потребителю, внесения минимальных искажений и проверки ограничений. Результатами выполнения этого этапа, на наш взгляд, должны являться:

1. Изменение состава управленцев всех звеньев (при необходимости)

2. Согласованные личные стратегии управленцев (хотя бы декларативно)

3. Взаимосвязанная совокупность стратегий подразделений

4. Осознание управленцами понятий миссия, видение, стратегических целей, требований к ним и способов их формирования.

5. Повышение уровня квалификации управленческого персонала.

6. Повышение общей культуры управленческого персонала

7. Частичная1 оптимизация структуры организации

8. Частичная оптимизация информационных связей

9. Согласование формальных и неформальных норм и требований, устранение противоречивостей

10. Повышение общей управляемости организации

11. Внедрение единой терминологии в области управления

12. Повышение информированности участников организации.

13. Утвержденные руководителями подразделений документы «Стратегия подразделения на период.», включающие в себя миссию, видение и стратегические цели подразделения, с приложениями. В состав приложений входят: a. Обоснование достижимости совокупности стратегических целей b. Перечень критериев достижения целей c. Перечень показателей достижения целей <1. Первоочередные меры улучшения. е. Стратегическая карта подразделения 14. Стратегическая карта организации

Последовательность этапов создания и использования ССП приведена в следующей таблице.

Наименование этапа Цель Итерация Новизна

1 Выявление стратегических целей руководителя Определение роли и значения организации для достижения стратегических целей руководителя

2 Создание персональной ССП руководителя Повышение управленческой культуры руководителя, ознакомление с принципами построения ССП, процессами внедрения и использования, убеждение руководителя в действенности предложенных решений

3 Создание аналитической службы Анализ текущего состояния организации, подготовка предложений по изменению структуры организации, создание и внедрение ССП, разработка ограничений

4 Создание службы внутреннего контроля Контроль и обеспечение соблюдения всех ограничений на деятельность участников организации

5 Формирование стратегии организации Согласование личных стратегий участников организации с личной стратегией руководителя

6 Анализ текущего состояния организации в области управления Подготовка информации для формирования первоочередных мер улучшения

7 Реорганизация управления Формирование полноценных управленческой, аналитической и контролирующей систем. Переключение внимания (т.е. уделяемого времени) управленцев всех уровней на решение собственно управленческих задач

8 Каскадирование целей Формирование стратегий крупных подразделений, стратегических и промежуточных целей, сближение личных стратегий управленцев

9 Разработка мер улучшения Формирование стратегий крупных подразделений, стратегических и промежуточных целей, сближение личных стратегий управленцев

Желтым цветом выделены этапы, выполняемые итерационно до достижения согласованного результата, зеленым - новые, по сравнению с классическим вариантом ССП этапы. Предлагаемая схема создания ССП , на наш взгляд, должна постепенно привести к изменению стиля управления в организации в сторону увеличения мотивации управленцев к:

1. Делегированию полномочий

2. Увеличению доли времени на разработку собственно управленческих решений, в том числе направленных на повышение эффективности (т.е. отношения степени достижения стратегических целей к затраченным на это ресурсам) функционирования вверенных подразделений: a. Повышению уровня квалификации и общей культуры управленческого персонала b. Совершенствованию структуры организации - информационных, управляющих, технологических и других связей между ее участниками c. Согласованию действующих в организации формальных и неформальных норм и требований, устранение противоречивости множества ограничений и норм деятельности

1. Согласованию личных стратегий участников организации, повышение мотивации е. Повышению информированности участников организации о существенных для достижения целей сведениях и параметрах деятельности организации

3. Повышению самостоятельности в принятии решений

4. Сокращению общего числа принимаемых решений одновременно с повышением их качества и глубины

5. Сокращению продолжительности и количества совещаний и заседаний, увеличение числа задач решаемых «в рабочем порядке», одновременно с увеличением времени, выделяемого на повышение квалификации и обучение подчиненных. Заметим, что улучшение состояния дел в организации в области управления должно наступить практически с началом создания ССП. Нельзя откладывать наступление положительных последствий внедрения ССП на конец периода планирования. Если

80 достижение стратегических целей действительно запланировано через три года и тогда же ожидается, то изменения в управлении организацией и увеличение степени достижения этих целей должно наблюдаться вскоре после начала создания ССП.-Не так важно общее количество показателей и стратегических целей в ССП - важна реализация ССП как зачатка новой системы управления организацией. ССП не встраивается в систему управления организацией, а постепенно становится каркасом новой системы и в совокупности с частными инструментами управления заменяет ее. Для крупной организации проект внедрения ССП обычно не является, первым проектом,по улучшению управления организацией. Часто в организации уже внедрялись другие методы и инструменты управления, из числа перечисленных в первой главе. Их перечень, можно получить, анализируя-перечень выполненных за последние годы (5-10 лет) проектов (названия договоров и технические задания). Степень реализации и использования их на практике можно- оценить, с помощью опроса руководителей подразделений. Результаты опроса, данные о стоимости проектов и наличии нарушений ограничений при их планировании, реализации и внедрении, сводятся в единый документ и после анализа-в виде сводки представляются руководителю. Ценными для создания ССП могут быть документы, содержащие материалы проведенных обследований с указанием выявленных недостатков, разработанные стратегии развития, перечни приоритетных проектов, документы систем управления качеством и т.п. Особенно важными могут быть системы ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые могут быть использованы как один из источников для выбора показателей степени достижения' стратегических целей. Из специализированных систем управления следует отметить систему управления персоналом, использование которой может помочь оптимально расставить в процессе создания ССП имеющиеся управленческие кадры и, при необходимости, точечно их обновить. Заметим, что каждый частный инструмент или методика управления, внедренные в организации до начала создания ССП, должен быть учтены, и при возможности, использованы для решения задач достижения стратегических, среднесрочных и оперативных целей и

81 реализации мер улучшения. Поддержка инструментов и методик, не использующихся в ССП, должна быть постепенно прекращена.

2.2 Роль внутреннего контроля во внедрении и использовании ССП

Ситуацию с организацией внутреннего контроля и, особенно, с i использованием его результатов для совершенствования управления во s, многих крупных российских организациях нельзя считать удовлетворительной. Например, неудовлетворительной является ситуация с контролем расходования бюджетных средств в крупных государственных организациях. По результатам проверки Счетной палаты отраженным в Отчете о результатах контрольного мероприятия^ «Результаты проверки законности и эффективности распоряжения движимым имуществом государственной казны Российской Федерации в части средств федерального бюджета, вложенных в уставные (складочные) капиталы юридических лиц в 2007-2008 годах и за истекший период 2009 года» (опубликовано в [34]) указано что «В - Минпромторге и Минэнерго аудиторы не нашли вообще никаких данных, что ведомства хоть как-то пытаются-контролировать свои« расходы. Более того, из- 112 основных российских распорядителей бюджетных средств подразделения внутреннего контроля есть только в 62. Но и те фактически не работают: планы проверок и внутренние регламенты работы имеются только у шести» и далее «Сложилась практика выделения бюджетных средств на взносы в уставные капиталы без должного обоснования целевых эффектов, показателей и критериев их достижения, а также фактическим отсутствием мониторинга результативности данных расходов». Необходимость и направления совершенствования методического аппарата повышения эффективности расходования государственных средств обоснована в [65].

Главная функция внутреннего контроля в организации это реализация 1 обратных связей в системе управления. «Внутренний контроль — форма if обратной связи, посредством которой орган управления организации получает необходимую информацию о действительном состоянии I управляемого объекта и реализации управленческих решений» [111]. f Отсутствие обратных связей ограничивает способность руководителя t i 82 управлять организацией до уровня только регламентирующих (разомкнутых) и компенсационных управляющих воздействий. Системно-кибернетический подход к построению системы управления организацией и ее планово-контрольных подсистем рассматривался в монографиях многих авторов. Подход, изложенный в данной работе близок к идеям Бира [37] и Хана [155].

Оставляя в стороне причины, побуждающие руководителя организации внести изменения в систему управления, и особенности предлагаемых к внедрению инструментов и технологий, сосредоточимся на роли внутреннего контроля для правильной организации процесса внедрения и дальнейшего функционирования системы управления в целом. У каждого человека, на наш взгляд, в неявной или явной форме, осознанно или нет, есть миссия, видение и стратегические цели. Приблизительно определить их можно по его поведению. И независимо от желания руководителя организации каждый ее участник, будет, осознанно или нет, учитывать эти три составляющие (для краткости назовем их совокупность, личной' стратегией) при принятии решений. Для распространенной в России иерархической структуры^ управления влияние личных стратегий на управленческие-решения при трех уровнях управления можно продемонстрировать на следующей схеме, представляющей типичную систему обратных связей в организации. Руководитель в соответствии с личной стратегией и состоянием окружающей среды принимает некоторое решение и трансформирует его в управленческое воздействие верхнего уровня. Управленец верхнего уровня, получив управленческое воздействие руководителя, в соответствии с личной стратегией и состоянием внешней (окружающей) среды также принимает некоторое решение и трансформирует его в управленческое воздействие среднего уровня. Далее ситуация повторяется на нижнем уровне управления и на уровне конкретного исполнителя. Исходное, соответствующее личной стратегии руководителя управленческое воздействие, при последовательном прохождении по уровням управления, преобразуется в последовательность управленческих воздействий, принимаемых на этих уровнях. На каждом

Рисунок § Влияние личных стратегий на управленческие решения в иерархической системе управления

Типичная для российской организации схема движения управленческой информации снизу вверх обладает, на наш взгляд, следующими недостатками:

1. Искажения информации, вплоть до противоречивости информации на разных уровнях управления

2. Низкая скорость передачи информации

3. Слабые возможности по обнаружению искажений информации

85

4. Слабая реализация механизмов компенсации и обратной связи

5. Отсутствие механизмов, гарантирующих доставку информации

На рисунке 5 не отражены элементы, обозначающие решения управленцев и исполнителей, принимаемые ими в ответ на управляющие воздействия, .так какданные решения не всегда осознанны и не фиксируются документально. Личные стратегии- влияющие на вырабатываемые решения, также обычно не формализованы и документально не фиксируются. Так как, в- действительности- таких цепочек вниз от руководителя и .каждого управленца достаточно много и количество ежедневных результатов' работы исполнителей в крупной организации исчисляется сотнями тысяч и более, на каждом . уровне управления; информация о результатах; предварительно обрабатывается, агрегируется жв.таком виде, передается;вверх на следующий уровень управления;'-Таким образом; возникают существенные временные задержки в информационных связях. Заметим, что ¿ данном; примере речь идет только о передаче информации, а не анализе. Если в процессе передачи информация интегрируется;, анализируется и передается: вверх в виде, аналитических обзоров и сводок, временные. задержки становятся: еще больше. Особенно сильно недостаток обратной связи ощущается тогда, когда-управляющее воздействие высшего уровня, ошибочно и не соответствует личной стратегии руководителя^ стратегия сама по себе нереалистична или перестает соответствовать условиям окружающей; среды. В следующей таблице приведены возможные/ причины искажения управляющих, воздействий и информации в данной схеме в привязке к. перечисленным в главе 1 системным обенностям российских организаций (см. стр. 35).

Причина искажения Особенность

1. Несоответствие выбранного управленческого воздействия верхнего уровня решению руководителя 1

2. Отсутствие информации о мотивах и причинах решения вышестоящего управленца 5

3. Несоответствие выбранного управленческого воздействия решению управленца 1,2

4. Несоответствие выбранного управленческого воздействия; низшего уровня управленческому воздействию управленца высшего уровня 1,2,3,4

5. Несоответствие- действия исполнителя решению управленца 1,3,4

6. Ошибки при обработке информации 1

7. Неактуальность информации из-за временных задержек 2

8. Противоречивость информации из разных источников 2,4

9. Несоответствие управляющих воздействий состоянию окружающей среды 1,5 !

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Проведенное в рамках системного подхода исследование позволило обосновать применение сбалансированной системы показателей как инструмента повышения эффективности крупных российских компаний, позволяющего уменьшить существующие недостатки в их деятельности, обеспечить формирование и достижение стратегических целей в производственной, финансовой, социальной сферах и области обеспечения безопасности. В работе для целей исследования уточнено понятие крупной организации следующим образом: под понятием «крупная организация» будем понимать юридические лица (коммерческие и некоммерческие организации) и объединения юридических лиц (например, холдинги и финансово-промышленные группы), которые в силу специфики своей деятельности обладают следующими свойствами:

• а) множество взаимосвязанных целей

• б) множество подразделений (отделов, департаментов, служб, формальных и неформальных объединений людей и т.п.)

• в) горизонтальное разделение труда (т.е. качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности) и вертикальное разделение труда (т.е. дифференциация управленческой деятельности по уровням управления) [112]

• г) более трех уровней управления

• д) отсутствие возможности непосредственных личных контактов всех сотрудников организации между собой.

Также в работе обоснована важность улучшения управления крупными российскими организациями, выяснена специфика крупных российских организаций и ее связь с общими условиями ведения бизнеса в России, особенностями российского государства и общества. Проанализированы миссии и стратегические цели нескольких крупных российских организаций и госучреждений. Обоснована необходимость постановки стратегических целей крупной российской организации как минимум в трех категориях в финансовой области, социальной области и области обеспечения безопасности. Выявлены следующие особенности крупных российских организаций, затрудняющие внедрение современных методов управления:

1. Низкая, в целом, общая и управленческая культура управленческого персонала всех уровней

2. Несовершенство структуры информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками организации

3. Несогласованность действующих в организации формальных и неформальных («писаных» и «неписаных») норм и требований, противоречивость множества ограничений и норм деятельности

4. Существенные различия и несогласованность предпочтений (целевых функций, личных стратегий) участников организации и декларируемых целей организации, отсутствие действенной системы мотивации

5. Низкая информированность участников организации о существенных для достижения целей сведениях и параметрах деятельности организации

В работе проведен анализ использования современных методов и инструментов управления в крупных российских организациях в сравнении с зарубежными организациями. Сформулированы требования к методам и инструментам управления, пригодным для управления крупными российскими организациями, проведен их анализ и выявлены наиболее предпочтительные. В их круг входят методы управления по целям и различные варианты ССП. Показано, что ССП является наиболее предпочтительным методом с учетом российских условий. Определены направления модификации ССП и процесса внедрения ССП с учетом российской специфики. С учетом особенностей России выявлены основные задачи совершенствования управления в крупной российской организации:

1. Согласование личных стратегий участников организации с личной стратегией руководителя организации или со стратегией организации (в тех случаях, когда организация не контролируется государством или одним физическим лицом)

2. Повышение информированности участников организации

3. Совершенствование структуры информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками организации

4. Согласование действующих в организации норм и требований, устранение противоречивостей в ограничениях и нормах деятельности

5. Уменьшение искажений и временных задержек при передаче информации

В диссертации разработана поэтапная схема развития и использования сбалансированной системы показателей как аналитического инструмента управления крупной организацией, обеспечивающая постепенное решение, этих задач и реализацию стратегических целей руководителя организации, начинающаяся с построения персональной ССП руководителя. Данная схема обеспечивает единство информационного пространства организации, позволяет интегрировать важнейшие управленческих подсистемы организации, обеспечивает эффективный контроль процесса достижения стратегических целей со стороны руководителя. В связи с этим в работе показано, что особенную важность для достижения стратегических целей организации играет правильная организация службы внутреннего контроля. В диссертации приведено определение роли и места системы внутреннего контроля в современной крупной российской организации, приведена поэтапная схема ее реорганизации в процессе создания ССП. Отмечена необходимость выделения производственной, аналитической и контролирующей систем в отдельные составляющие и соответствующие системные эффекты:

1. Образование раздельных независимых цепей обратной связи -повышает внутреннюю управляемость организации и способность приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям

2. Разделение задач разработки решений и проверки ограничений.

3. Сосредоточение внимание управленцев на собственно задачах управления.

4. Определение действующих в организации и не соответствующих ее стратегии внутренних ограничений, модификация или удаление их

5. Подключение к выработке решений на вышестоящем уровне управления нижестоящих уровней управления и исполнителей.

6. Проведение комплексного анализа всех управленческих воздействий по единым правилам и единой службой позволяет выявить их противоречия и несогласованность, оценить объемы управленческой работы и ее соответствие получаемым результатам.

7. Возможность оценки деятельности управленцев, исполнителей, подразделений и самой СВК с точки зрения соответствия ограничениям по естественным количественным критериям.

8. Повышение достоверности и актуальности информации для управленцев верхнего звена

9. Четкое разделение зон ответственности подразделений при сохранении возможности совместной работы

10.Плавное изменение стиля работы управленцев, постепенное согласование личных стратегий управленцев и исполнителей со стратегией организации.

В работе определены основные направления интеграции управленческих подсистем крупной организации:

1. Интеграция человеческих ресурсов

2. Структурная интеграция

3. Интеграция ограничений

4. Интеграция предпочтений

5. Интеграция информации

6. Интеграция процессов

В работе подробно описана схема интеграции ССП и подсистем бюджетирования и внутреннего контроля, предложено выделить два типа бюджетирования — бюджетирование ограничений и бюджетирование развития, предложена классификация будущих событий по степени информированности о них для целей прогнозирования и планирования.

Для реализации на базе ССП единого действенного аналитического инструмента управления в работе предложена необходимая формализация и стандартизация используемых в ССП терминов и понятий, предложена схема организации информационно-аналитической базы ССП. Для определения показателей степени достижения целей в работе предложено использовать понятие расстояния в пространстве целей. Показано, что использование вариантов расстояния Колмогорова позволяет измерить и наглядно представить процесс достижения стратегических целей, что в свою очередь позволяет руководителю эффективно управлять этим процессом.

Основные теоретические положения проиллюстрированы на примере предприятия нефтегазовой отрасли, для которого сформулированы миссия, видение, стратегические цели, меры улучшения и структура и состав системы показателей. В целом предложенные в работе подходы и инструменты позволяют повысить эффективность управления крупной российской организацией в современных условиях.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Новикова, Юлия Сергеевна, 2011 год

1. Cranfield School of Management. Automating Your Scorecard: The Balanced Scorecard Software Report, Cranfield School of Management. 2003 г.

2. Daum J. H. Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century?. : "Controlling & Finance", July 2002 issue. - http://www.juergendaum.de/articles/beyondbudgeting.en.pdf.

3. Donaldson L. For Positivist Organization Theory / Sage Publications.1996.

4. Donaldson L. The Contingency Theory of Organisations, Thousand Oaks, California: Sage. / 2001.

5. Encyclical Letter Caritas In Veritate Of The Supreme Pontiff Benedict XVI // http://www.vatican.va/. 2010 г. - 1 октябрь 2010 г. -http://www.vatican.va/holyfather/benedictxvi/encyclicals/documents/hfben-xvienc20090629caritas-in-veritateen.html.

6. Business Encyclopedia// 12manage.com. 2010 г. - 30 октябрь 2010 г. -http://www. 12manage.com/indexexpert.html.

7. Exxon Mobile. Сбалансированная стратегия деятельности // http://www.exxonmobil.com. 10 март 2011 г.

8. Hofstede G. Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across NationsThousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

9. Hope J. Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap / H.: Harvard Business School Pres. 2003, 256 p.

10. International Federation of Accountants . Enterprise Governance:Getting the Balance Right. 2004.

11. Jensen D. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976 r. - 3.

12. Jobsmarket Рекрутеры жалуются на низкую квалификацию работников // http://www.jobsmarket.ru/?getpage=239&contentid:::::14568175. -25 январь 2011 г.

13. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance // January/February. Boston : Harvard Business Review, 1992 r.

14. Kleiner A. Who Really Matters: The Core Group Theory of Power, Privilege, and Success / Currency, 2003 r.

15. Lawrie G., Cobbold. I. Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool / 2GCLimited, 2004.

16. Layton M., Ross S. Balancing Risk Probability and Vulnerability // http://www.irmi.com. Deloitte & Touche, 2007 г. - 10 ноябрь 2010 г.

17. Luthans F. The Contingency Theory of Management: A Path out the Jungle // Busin. Horizons, June / 1973.

18. Nair В. N. Balanced scorecard performance, Management systems: its Success and Failures a literature review // Proc. Of Lai Bahadur Shastri Institute of Management. - 2001 r. - 3/4 : Т. 1.

19. Horvath & Partners. Осторожно! ССП! // "Экономика бизнеса" №50 (9212).-2007 г.

20. Rigby D., Bilodeau В., Management Tools and Trends 2009 / Bain and Company. 2009.

21. Schneiderman A. M. How to build a balanced scorecard // http://www.iteam.ru/articles.php?pid=l&tid=2&sid=27&id=135.

22. Standard and Poors . Как PMOB стран Центральной и Восточной Европы могут снять остроту проблемы концентрации экономики // http://www.standardandpoors.ru. Standard and Poors, 2008 г. - 10 октябрь 2010 г.

23. Statoil. Performance and reward-Beyond Budgeting principles-The Statoil model // http://www.ffal.no. 10 март 2011 г.http://www.ffal.no/uploads/files/2009%20Bjarte%20Bogsnes%20%20Beyon%20B udgeting.pdf.

24. StatoilHydro . The future ain't what it used to be // http://www.virksomhetsstyring.no. 10 март 2011 г.http://www.virksomhetsstyring.no/presentations/Bedre%20styring%20uten%20bu dsjetter-StatoilHydro-%20Bjarte%20Bogsnes.pdf.

25. Strohhecker J. . Simulation Based Experiments for Testing the Balanced Scorecard's Built-in Performance Improvement Theory // in: Proceedings of the 22th International Conference of the System Dynamics Society. Oxford : Oxford University Press, 2004 r.

26. Абрамов P.B., Российские менеджеры: социологический взгляд со стороны // http://www.iteam.ru. 2007 г. - 10 март 2011 г. -http://www.iteam.ru/publications/corporation/section94/.

27. Абрамова И.И. . ССП в России: беспристрастный взгляд // Управление компанией, №8. 2006 г.

28. Авдашева С.Б., Голикова В.В., Долгопятова Т.Г. , Ивасаки И., Яковлев А.А. , Интеграционные процессы, корпоративное управление и менеджмент в российских компаниях / АНО «Проекты для будущего:научные и образовательные технологии». 2006.

29. Андрианова М. Роль крупных российских компаний в развитии национальной экономики на современном этапе ее динамики, Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / М 2008.

30. Ансофф И. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989 г.

31. Байдак Н.Н., Механизм мотивации персонала промышленного предприятия на основе системы сбалансированных показателей // Власть и управление на Востоке России. Владивосток :2010 г. - 4(53).

32. Бандурин А.В.,Управление деятельностью корпораций в России, специальность 08.00.05 экономика и управление,Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Москва 2002 307 стр.

33. Бариленко В.И. . Анализ финансовой отчетности / М Кнорус. 2010.

34. Баязитова A.B., Сотни миллиардов пропадают из бюджета России через госкомпании // http://marker.ru. Маркер. - 18 ноябрь 2010 г. -http://marker.ru/news/2659.

35. Березин И.С., Средний бизнес России: Качественные характеристики и количественные оценки // http://www.marketologi.ru. 2008 г. - 4 апрель 2011 г. - http://www.marketologi.ru/lib/berezin/midbiz.html.

36. Бизнес и общество . Россия: от социальной ответственности // http://www.b-soc.ru/magazine/survey/. "Бизнес и общество", 2011 г. -http://www.b-soc.ru/magazine/survey/.

37. Бир С. Мозг фирмы / М Едиториал УРСС. 2005.

38. Бирюков В.А. . Применение контроллинга в системе управления полиграфическими предприятиями. Москва : Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2010.

39. Бобошко Д.Ю. Корпоративное управление в непубличных компаниях // Успехи современного естествознания. 2010 г. - 4.

40. Булыга Р.П. Концепция интеллектуального капитала в экономической теории // http://www.mirkin.ru. 10 ноябрь 2010 г. -http://www.mirkin.ru/docs/dumnaya/buliga.pdf.

41. Булыга Р.П. Кохно П.А., Экономическая стратегия России на основе теории прибавочной стоимости К. Маркса // Проблемы современной экономики. М. :2008 г. - 1.

42. Булыга Р.П. . Показатели управления человеческими ресурсами / Р.П. Булыга, П.А. Кохно // Автоматизация и современ. технологии. М. :2008 г. -3.

43. Ван Гиг Д. Прикладная общая теория систем / М 1981.

44. Вихров A.A., Лекомцев П.А., Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления // Журнал управления компанией. М. :2005 г. - 10.

45. Вишняков О.В. Технологии Balanced Scorecard: некоторые практические аспекты разработки и внедрения // Кадровый вестник № 4(52). -2003 г.

46. Волкова В.Н., Денисов A.A. , Теория систем и системный анализ / С СПБГТУ. 2009.

47. Воробьев A.A. Опыт реализации отдельных положений стандарта ИРИС в РЖД // http://www.fmexcons.ru/articles/irisinfo.htm. 2009 г.

48. Газпром . О Газпроме // http://www.gazprom.ru. 10 март 2011 г. -http://www.gazprom.ru/about/.

49. Газпромнефть . Стратегия развития // http://www.gazprom-nefit.ru. -2010 г. http://www.gazprom-neft.ru/company/strategy/.

50. Гаффорова Е.Б., Организационные и методологические основы управления качеством в интегративной системе менеджмента предприятия, Диссертация на соискание степени доктора экономических наук / С 2009.

51. Гершун А.А, Горский М.В., Технологии сбалансированного управления / М Олимп Бизнес. 2006.

52. Гершун A.A., Фурсеева М.П., Интеграция ССП и других систем управления компанией // http://www.intalev.ru/. 4 ноябрь 2010 г.

53. Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И., Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова.— М Высш. школа. 2001 г.

54. Гламаздин Е.С., Новиков Д.А.,Цветков A.B., Управление, корпоративными программами: информационные системы и математические модели, М ИПУ РАН, 2003 .- 159 с./ .

55. Гогишвили В.Г. Внутренний контроль в системе управления холдингом // Управление компанией. Москва :2004 г. - 3(34).

56. Голосов О.В., Дрогобыцкий И.Н., Герасимов Б.И., Дякин В.Н., Тематический обзор по областям исследований научной специальности ВАК России 08.00.13 -«Математические и инструментальные методы экономики» / Т Издательство ТГТУ. 2004.

57. Горский М. В. Золотые страницы:Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. 2008 г. - Олимп Бизнес.

58. Гражданский кодекс РФ. Часть первая . Гражданский кодекс РФ. Часть первая // по состоянию июль 2009 г.

59. Григорьев В.Г. . Решает ли сертификация проблему качества // Материалы десятой научно практической конференции. 2009 г. - Средства автоматизации:проблемы и решения.

60. Гринберг P.C. . Мы понадеялись на рынок, а он погубил все, что не приносит быстрых денег // Комсомольская правда. М. : КП, 2009 г. -02.12.2009.

61. Грязнова А.Г., Экономическая теория / М Издательство "Экзамен".2005.

62. Гутцайт Е.М., О методическом аппарате аудита эффективности // «Аудитор». Москва :2006 г. - №1.

63. Дзарасов P.C., Новоженов Д.В. ,Крупный бизнес и накопление капитала в современной России / М Едиториал УРСС. 2005.

64. Дурнев P.A., Культура безопасности жизнедеятельности; (дефиниция и уровни формирования). Социологические исследования. -2006.-№ 12.-С. 72-77.

65. Емелин М.В. . Повышение эффективности стратегического управления энергетической компанией в условиях применения концепции устойчивого развития, Диссертация на соискание степени кандидата экономических наук / С 2009.

66. Ефимова О.В. Финансовый анализ / М Бухгалтерский учет. 2002.

67. Ефимова О.В. . Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / М Омега-Л. 2009.

68. Заседание Комиссии по модернизации . Заседание Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики России // Ьйр://президент.рф. 31 март 2011 г. - ЬИр://президент.рф

69. Засобин И.М. . Связь бюджета и производства // Босс. М. : Профи-пресс, 2005 г. - №5.

70. Захаров Н.Л., Социальные регуляторы деятельности российского государственного служащего / М РАГС. 2002.

71. ИКАО . Стратегические цели ИКАО на 2005-2010 годы // http://www.un.org/. 1 октябрь 2010 г. -http://www.un.org/ru/ecosoc/icao/goals.shtml.

72. Ильин В.И. . Первичная профсоюзная организация завода ««форд мотор компани» во всеволожске (ленинградская область). http://www.wm-volga.ru/44.shtml.

73. Калита Т.Н. . Интегрированные системы управления: что и куда интегрируем // quality.eup.ru. 2010 г. - 5 ноябрь 2010 г.

74. Каплан Р. Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / М Олимп-Бизнес. 2010.

75. Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / М Олимп-Бизнес. 2003.

76. Каплан Р. Нортон Д. Управление портфелем стратегических инициатив/http://www.cfîn.ru/management/strategy/concepts/strategicinitiatives. shtml

77. Карасюк Е. Коэффициент бесполезного действия. "Секрет фирмы" №44(131)21.11.2005 г.

78. Карлёф Б., Лёвингссон Ф.Л. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели / С Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2006, 441стр.

79. Квинт B.JI. . В жанре заклинания // http://www.mse-msu.ru. МГУ. -10 ноябрь 2010 г. - http://www.mse-msu.ru/pub2.php#adn14.

80. Кемени Дж. Снелл Д. Кибернетическое моделирование. Некоторые приложения / M Советское радио, 1972. 192 с. .

81. Киселев А.Г., Бизнес-процессы и процессный подход: как преодолеть последствия консалтингового маркетинга // http://quality.eup.ru. -3 март 2011 г. http://quality.eup.ru/DOCUM5/bp&pp.htm.

82. Климовец О.В., Формирование и развитие российских транснациональных корпораций, Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / M 2010.

83. Клочкова Н.В., Котиков К.В. Показатели достижения целей финансовой стратегии распределительной сетевой компании. Наука и экономика №3 (3) июль 2010.

84. Ковалев В.В. . Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели.(изд:2) / M Проспект. 2011.

85. Коковский A. BSC как индикатор зрелости бизнеса // Справочник экономиста", июнь 2007 г. 2007 г.

86. Коллис Д., Монтгомери С., Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / M Олимп Бизнес. 2007.

87. Колодняя Г.В., Роль крупных предприятий в рыночной экономике : Диссертация на сосикание степени кандидата экономических наукнаук / M 1998.

88. Кононова В.Ю., Болтрукевич В.Е., Применение Lean Manufacturing на промышленных предприятиях России / M Институт комплексных стратегических исследований, Высшая Школа Бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова. 2008.

89. Корпоративная социальная ответственность . Корпоративная социальная ответственность и компании, чья деятельность связана с рисками для общества // http://www.b-soc.ru/. 10 апрель 2011 г. - http://www.b-soc.ru/magazine/survey/.

90. Корпоративные связи . Корпоративные связи с органами государственной власти и лоббирование в России на современном этапе // http://www.bastion.ru/. 2008 г. - http://www.bastion.ru/files/jr.doc.

91. Корчагина Е. В. . Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Проблемы современной экономики, N 4 (32),. 2009 г.

92. Корчагина E.B. . Проблемы конкурентоспособности в современной экономике // Проблемы современной экономики. Москва :2008 г. - 4 (28).

93. Крючков А. Современные технологии бюджетирования // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. М. :2006 г. - сентябрь.

94. Кувалдин В.Б. Россия 2010: российские трансформации в контексте мирового развития // http://www.mse-msu.ru. МГУ Московская школа экономики имени М.В.Ломоносова. - 16 ноябрь 2010 г.

95. Кузнецова Е.В., Дмитриева Е.Д. , Вопросы статистики. Индекс развития человеческого потенциала и другие показатели социально-экономического развития России и отдельных зарубежных стран :2000 г. - 3.

96. Ланкин В.Е., Погорелов В.В., Экономические свободы и управляемость компании // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. Таганрог : ТРТУ, 2005 г. - Известия ТРТУ. - 6.

97. Ларионова В. Особенности управленческого учета и бюджетирования в строительной компании // http://www.fd.ru. 9 сентябрь 2005 г. - 10 апрель 2011 г. - http://www.fd.ru/reader.htm?id= 14895.

98. Леньков Р., Лукина О., Интеграция систем бюджетного управления и бухгалтерского учета // Финансовый директор. М. :2005 г. - 2.

99. Лукашов А. В.,. Американская формула для российского газа в Европу // http://gaap.ru/. http://gaap.ru/articles/76910/.

100. Лысковский В.В. . Бюджетирование в 10 схемах // http://www.iteam.ru/publications/fmances/sectionl l/article1928. 10 октябрь 2010 г.

101. Малинникова М.Е. . Повышение эффективности управления корпоративными финансами промышленных предприятий на современном этапе развития России. Москва : Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2007.

102. Медведев Д.А. . Все только начинается.Дмитрий Медведев встретился с руководством "Газпрома" // "Российская газета". М. : РГ, 2008 г. - Центральный выпуск №4670 от 28 мая.

103. Международный стандарт ИСО 9000 . Международный стандарт ИСО 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2-е изд. ISO 2000. - 2000 г.

104. Мельник М.В. Анализ и контроль в коммерческой организации / М Эксмо. 2011.

105. Мельник М.В., Пантелеев A.C., Звездин А.Л., Ревизия и контроль / М ИД ФБК-ПРЕСС. 2003.

106. Мескон М. А. М. Основы менеджмента / Дело. 2002, -704 стр.

107. Методика . Методика «Разработка сбалансированной системы показателей» // http://www.businessstudio.ru/. 2010 г. - 12 январь 2011 г. -http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotkabsc/.

108. Миллер А.Б., «Не слишком хорошие были у вас учителя». Интервью Алексея Миллера журналу Der Spiegel (Германия) // http://www.gazprom.ru/. 3 январь 2011 г. - http://www.gazprom.ru/press/miller-journal/399215/.

109. Модернизация России . Ценности россиян: гедонисты внутри иерархии // http://www.opec.ru/. Материалы семинара «Модернизация России: успехи, препятствия, перспективы», 2010 г. - 1 октябрь 2010 г. -http://www.opec.ru/docs.aspx?id=225&obno=88016.

110. Налоговый учет . Российские работодатели жалуются на низкую квалификацию сотрудников // http://www.naluchet.ru/. -http://www.naluchet.ru/news/article-5082.html.

111. Никитин Е.Д., Организационные аспекты внедрения ССП на предприятии // Современные проблемы фундаментальных и прикладных наук. Труды 52 научной конференции МФТИ. Долгопрудный :2009 г. - Т. 4.

112. Новиков Д.А., Теория управления организационными системами / М МПСИ. 2005, 583 стр.

113. Нортон Д. Каплан Р. Ответы на часто задаваемые вопросьгпо Balanced Scorecard (Система Сбалансированных показателей) // http://www.intalev.ru/index.php?id=5390. 2005 г.

114. ОАО Лукойл . http://www.lukoil.ru/static65id2106.html // Миссия компании. ОАО Лукойл, 10 март 2011 г. -http://www.lukoil.ru/static65id2106.html.

115. Панкратов С.Н., Разработка методов стратегического управления в газовой отрасли на основе сбалансированной системы показателей, Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / М 2009.

116. Попова М.М., Сбалансированная система показателей: проблемы,которые нужно избежать // http://e-conf.nkras.ru. 13 январь 2011 г. - http://e-conf.nkras.ru/konferencii/2010/Popova.pdf.

117. Прищенко Е.А. Совершенствование системы управления компанией с использованием циклов обратной связи. Новосибирск :

118. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2009.

119. Путин В.В., Выступление на расширенном заседании Государственного совета «О стратегии развития России до 2020 года».

120. Пятов М.Л., Теории баланса и их значение для практики // http://www.buh.ru/document-942.

121. Каплан Р. А у вашего бизнеса есть стратегическая карта? // http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1273231/. Онлайн конференция Д.Нортона и Р.Каплана. - 10 октябрь 2010 г.

122. Рамперсад X. Индивидуальная сбалансированная система показателей / Олимп-Бизнес, 2005, 166 стр.

123. ОАО Распадская . Миссия и стратегия ОАО "Распадская" // http://www.raspadskaya.ru/company/strategy/. 2 ноябрь 2010 г.

124. Раушенбах Г. В. Меры близости и сходства / Анализ нечисловой информации в социологических исследованиях. М.; Наука, 1986. С. 169-203. .

125. РД 153-39.0-112-2001 . РД 153-39.0-112-2001 Методика определения норм расхода и нормативной потребности в природном газе на собственные технологические нужды магистрального транспорта газа. 2001 г.

126. Резникова А. Портрет управленца // http://www.lobanov-logist.ru. -23 март 2011 г. 10 апрель 2011 г. - ЬАр:/Лу\\/луЛоЬапоу-logist.ru/static/statiother.html.

127. Рейтинг 500 крупнейших компаний России // http://www.finansmag.ru. 1 октябрь 2010 г.http://www.fmansmag.ru/rating/5001argestcompaniesinRussia/version2009.

128. Рожавская М.П. . Стратегически ориентированная система бюджетирования организаций морского транспорта. Санкт-Петербург : Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2007.

129. РусГидро . "РусГидро", Устав ОАО // http://www.rushydro.ru/. -2008 г. 1 октябрь 2010 г.http://www.rushydro.ru/file/main/global/investors/disclosure/regulations/Ustav0 AORusGidro.pdf.

130. РусГидро . "РусГидро", Устав ОАО // http://www.rushydro.ru. 2010 г. - 1 октябрь 2010 г.http://www.rushydro.ru/file/main/global/investors/disclosure/regulations/Ustav0 AORusGidro^аксг1уа6.pdf.

131. Саати Т. Принятие решений.Метод анализа иерархий / М Радио и связь. 1993.

132. Сайт газеты "Ведомости" . Город-государство // http://www.beriki.ru. Ведомости 21.05.2008, 91 (2113), 2008 г. - 30 октябрь 2010 г. - http://www.beriki.ru/2008/05/22/gorod-gosudarstvo.

133. Сапожников Е.И., Особенности бюджетирования в российских организациях // «Финансовый менеджмент». 2003 г. - Т. №6.

134. Сертаков A.C., От периодического к скользящему бюджетированию // Финансовый менеджмент. М. : Дело и сервис, 2006 г. -№6.

135. Соколова O.A., АНКОР: Современный управленец: российская модель // http://www.smi2go.ru. 15 ноябрь 2010 г. - 10 март 2011 г. -http://www.smi2go.ru/publications/3547/.

136. Соколовская С.А., Модели управления виртуальными предприятиями, Диссертация на соискание степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург:2009 г.

137. Стратегия национальной безопасности . Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года // http://www.scrf.gov.ru/. -2010 г. 1 октябрь 2010 г. - http://www.scrf.gov.ru/documents/99.html.

138. Талеб Н., Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / М Колибри. 2009.

139. Терешенков A.C., Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей //http://elibrary.udsu.ru/xmlui/handle/123456789/717show-full. 10 октябрь 2010 г.

140. Тимофеев A.B. . Развитие крупной компании фактор формирования социально-ориентированной экономики // http://www.rhr.ru/index/. - 2008 г. - 10 апрель 2011 г. -http://www.rhr.ru/index/jobmarket/russia/russiaarh.

141. ТНК BP . Ключевые показатели // http://www.tnk-bp.ru. 30 октябрь 2010 г. - http://www.tnk-bp.ru/investors/highlights/.

142. Токарев В.И. . Вы сами этого хотели причины популярности сбалансированной системы показателей (ССП) // http://mc-ma.narod.ru/mc-ma/ceo/bsc.htm.

143. Тьюсон Д., Крегер О., Ратледж X. Типы людей и бизнес / М Астрель. 2005.

144. Тютюнник A.B. Система сбалансированных показателей в банке — миф или необходимость? // "Управление в кредитной организации" №32009.

145. Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 г. N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации". 2007 г.

146. Фукуяма Ф. Сильное государство. Управление и мировой порядок в XXI веке / М ACT. 2006.

147. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / М Финансы и статистика. 1997.

148. Хан Д. Система согласования внутрикорпоративного стратегического и операционного управления на основе бюджетирования и контроля / М Диссертация на соискание ученой степени к.э.н. .

149. Хенш Ш. . Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001:2000 // http://www.intalev.ru/index.php?id=743. 2005 г.

150. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / М Высшее образование. 2011.

151. Шеховцева JI.C., Методология формирования стратегических целей развития региона // Менеджмент в России и за рубежом. 2007 г. - №3.

152. Шмелев Н.П., Ключевые проблемы современной социально-экономической политики России // Проблемы прогнозирования. 2004 : . - 3.

153. Эскиндаров М.А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике / М Республика. 1999.

154. Яковлев A.A. Спрос на право в сфере корпоративного управления: эволюция стратегий экономических агентов // Вопросы экономики. -Москва :2003 г. 4.г