Аналитический инструментарий разработки и реализации стратегии предприятия

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Бальмонт, Борис Александрович

**Год:**

2010

**Автор научной работы:**

Бальмонт, Борис Александрович

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

230

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Бальмонт, Борис Александрович

ВВЕДЕНИЕ.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1.1. Развитие стратегического управления и его задачи.

1.2. Сущность и виды стратегий на современном этапе развития экономики

России.

1.3. Методология обоснования и реализации стратегии развития организации.

1.4. Основные этапы разработки и реализации стратегии организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

2.1. Обоснование системы показателей для разработки стратегии.

2.2. Аналитические модели обоснования стратегии предприятия.

2.3. Особенности аналитических инструментов разработки стратегии в условиях определенности и неопределенности.

2.4. Аналитические инструменты, используемые при разработке стратегии в условиях риска.

ГЛАВА 3. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ОРГАНИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ АНАЛИТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ.

3.1. Основы сбалансированной системы показателей (ССП) и ее место в системе комплексного экономического анализа.

3.2. Обоснование концепции сбалансированной системы показателей на предприятии.

3.3. Практические аспекты использования сбалансированной системы показателей при разработке и реализации стратегии развития организации.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Аналитический инструментарий разработки и реализации стратегии предприятия"

В условиях рыночной экономики разработка стратегии развития организации становится важнейшей задачей ее менеджмента. Стратегия должна обеспечить адаптацию организации к изменениям сложной, высоко динамичной и нечеткой среды, закрепление её конкурентных преимуществ и активной позиции на рынке. Без обоснования перспектив развития невозможна выработка эффективных тактических решений, обеспечивающих долгосрочный и мультиплицированный эффект.

Это определило внимание современного менеджмента к стратегическому управлению и планированию. В странах с развитой рыночной экономикой интерес к стратегическому управлению возник во второй половине прошлого века. Следует отметить, что в условиях централизованного управления экономкой также ставились задачи разработки стратегии развития предприятий базовых отраслей промышленности, в частности разрабатывались «модели предприятий будущего», но основное внимание в них уделялось развитию бизнес-процессов и материально-технической базы предприятий. При становлении рыночной экономики внимание коммерческих организаций было направлено на разработку мер по выживанию в новых условиях и ограничивалось текущим, часто оперативным управлением. В настоящее время для отечественных предприятий все более актуальным становится эффективное управление их деятельностью на основе принятой стратегии, позволяющей успешно функционировать в условиях ужесточившейся конкуренции.

Значение стратегического управления вполне осознано, изучен опыт стратегического управления в крупных зарубежных компаниях. Остро стоит вопрос о разработке методов экономического анализа и управления, обеспечивающих сбалансированность и перспективные направления развития организации. Без действенного аналитического инструментария разработки и реализации стратегии, а также учета стратегии в повседневной операционной деятельности предприятия его руководство не сможет добиться значительных конкурентных преимуществ, приемлемой текущей доходности и увеличения стоимости бизнеса.

На практике стратегия компании далеко не всегда выстроена четко и прозрачно, а отношение менеджмента и сотрудников к ней носит формальный характер. Для разработки эффективной и адекватной рыночным условиям стратегии требуется применение определенного аналитического инструментария, причем в определенной последовательности. Систематизированный и сбалансированный подход, предусматривающий детальный анализ факторов внутренней и внешней среды развития организации, позволяет разработать результативную стратегию.

Однако разработка эффективной и продуманной стратегии не гарантирует успеха компании. Как показывает анализ деятельности крупных компаний, в большинстве случаев, когда реализация стратегий не принесла ожидаемых результатов, причиной неудач было не качество самих стратегий, а их нечеткая реализация. Об этом свидетельствует исследования Гарвардской Школы Бизнеса о причинах провалов в реализации стратегий в 937 мировых компаниях из перечня Global-1000.

На практике как зарубежные, так и отечественные организации отслеживают эффективность своей деятельности и реализации стратегии в основном на основе финансовой отчетности и дополнительно рассчитываемых финансовых показателей. Это недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия, поскольку большая часть стоимости связана с качеством нематериальных активов предприятия: квалификацией и слаженностью работы персонала, используемыми информационными системами, бизнес-процессами, инновациями, отношениями предприятия с потребителями.

Для получения этих даных необходима, во-первых, разработка аналитического инструментария, обеспечивающего четкое доведение стратегических и текущих заданий до отдельных подразделений и исполнителей, контроль за их исполнением, своевременное выявление отклонений от ожидаемых результатов и в случае необходимости их корректировок, вплоть до уточнения стратегии.

Несмотря на наличие разнообразных инструментов анализа и обоснования эффективности разработки и реализации стратегий предприятий, предлагаемых западными и отечественными экономистами, в настоящее время отсутствует целостный систематизированный аналитический инструментарий, который бы представил существующие и перспективные наработки в данной области и позволил оценить возможность практической реализуемости и полезности таких инструментов в условиях современной отраслевой структуры экономики России, сложившихся организационных структур и уровня эффективности производства.

Настоящее исследование позволит проанализировать и систематизировать инструментарий разработки и реализации стратегии предприятия, акцентируя внимание на его практическом применении и эффективности для российских организаций.

Это определило актуальность, основные направления и задачи исследования, его логику.

Вопросы стратегического управления и планирования стали активно исследоваться во второй половине прошлого века. В 1980 г. Майкл Портер опубликовал свой капитальный труд «Competitive Strategy» («Конкурентная стратегия»), где были изложены основные постулаты для тех, кто интересовался стратегией. Двумя годами позже Том Питере и Роберт Уотерман издали книгу «In Search of Excellence» («В поисках совершенства»), которая быстро стала культовой для менеджеров всего мира.

Значительный вклад в развитие стратегического менеджмента внесли P.JI. Акофф, И. Ансофф, И.А. Бланк, А.П. Винокуров, П.Ф. Градов, А. Гершунс, М. Горский, П.Ф. Друкер, Б. Карлофф, Д.Клиланд, Г.Б. Клейнер, В. Краснова, Т. Левит, Дж. Лембден, Б.Г. Литвак, Г. Минцберг, Т. Питере, М. Портер, А. Стрикленд, Д. Таргет, А.Дж. Томпсон, Р. Уотерман, Г. Хамел, А.Д. Челдлер, С. Финкелыптейн.

Вопросы теории и практики оценки эффективности стратегии, в частности использования для этой цели методов экономического анализа и сбалансированной системы показателей, нашли отражение в работах Г.Александера, М.Б. Брауна, Р. Брейли, М. Вертера, О. Данилина, П.Ф. Друкера, Р. Каплана, В.Э. Керимов, Т. Колера, С. Майерса, Д. Нортона, А. Ованесова, Н.С. Пласковой, Н.-Сольве, В. Уланова, К. Уолта, М. Федина, П. Хорвата, А.Н. Хорина.

Следует отметить, что большинство работ освещают зарубежный опыт и систематизируют концепции, сформировавшиеся в зарубежных компаниях, которые не всегда можно применить в российских условиях, учитывая специфику организационных структур коммерческих организаций, ограниченность рыночной информации и полноты представления информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности. Это определяет необходимость поиска и разработки таких методов обоснования и реализации стратегии, которые адекватны специфике российской экономики.

Следует также подчеркнуть, что российская бухгалтерско-аналитическая школа имеет свои традиции в части прогнозирования, долгосрочного планирования и аналитического инструментария обоснования долгосрочных планов развития. Среди российских ученых, исследующих аналитический инструментарий стратегического управления, следует отметить работы М.И. Баканова, С.Б. Барнгольц, И.А. Бланка, О.В.Голосова, А.Г. Грязновой, В.Е. Есипова, О.В. Ефимовой,

В.В. Ковалева, М.В. Мельник, Н.С. Пласковой, С.К. Татура, Г.В. Федоровой, М.А. Федотовой, В.П. Фомина, А.Д. Шеремета и др.

В работах этих авторов обоснованно определены критерии оценки эффективности деятельности организаций и их подразделений, дана оценка полноте и достаточности информации, содержащейся в бухгалтерской и управленческой отчетности, сформированы новые подходы к управлению, разработке стратегии в условиях неустойчивого развития и неопределенности.

Вместе с тем несмотря на развитие и исследование таких универсальных методов, как общее управление качеством и реинжиниринг бизнес-процессов, стратегия все еще остается в центре дискуссии об управлении и, по-прежнему стоит вопрос, какая стратегия делает

I ч организацию успешной.

В последние годы особое внимание уделяется вопросам реализации стратегии, контроля за эффективностью ее реализации и своевременной корректировки, что требует дальнейшего совершенствования аналитического инструментария, позволяющего оценить вклад и мотивировать весь персонал организации на решение стратегических задач.

Это поставило задачу разработки нового инструментария стратегического учета и анализа, стратегических бюджетов и контроля за их исполнением.

Цель исследования состоит в формировании системы аналитического инструментария, позволяющего обеспечить всестороннее обоснование и контроль за исполнением стратегии развития коммерческой i организации, направленной на ее устойчивое развитие в условиях ужесточающейся конкуренции, повышенных рисков и неопределенности изменений окружающей среды.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- провести анализ основных концепций разработки и управления реализацией стратегии организации и дать оценку их применимости в условиях российской экономики;

- систематизировать аналитический инструментарий разработки и реализации стратегии, включая SWOT-анализ, GAP-анализ, факторный анализ, CVP-анализ;

- раскрыть целесообразность и результативность гармонизации основных инструментов и методов комплексного экономического анализа, традиционно используемого в России, и концепции сбалансированной системы показателей (ССП);

- обосновать целесообразность использования для стратегического учета функционально-ориентированного учета затрат и бюджетирования, а также других инструментов повышения эффективности стратегической деятельности предприятия, позволяющих минимизировать издержки и эффективно конкурировать на рынке, достигая поставленные стратегические цели, обеспечивая высокую текущую доходность и рост стоимости компании;

- сформировать концепцию ССП с учетом отраслевой специфики предприятии и ее декомпозицию на разных уровнях управления;

- разработать рекомендации по мотивации персонала организации в реализации разработанной стратегии, обеспечивая активное участие менеджеров и работников всех подразделений в процессе контроля и поддержания стратегии;

- провести апробацию - доказать результативность применения разработанного инструментария в рамках крупной организации конкретной отрасли промышленности (на примере Магнитогорского металлургического комбината).

Предметом исследования является аналитический инструментарий разработки и реализации стратегии коммерческих организаций, включая систему показателей оценки эффективности деятельности организации и ее подразделений, систему стратегических бюджетов, методы мотивации персонала организации.

Объект исследования - процесс разработки и реализации стратегии развития коммерческих организаций.

Работа выполнена в соответствии с п.п. 1.2. «Методология построения учетных и статистических показателей, характеризующих социально-экономические совокупности», 1.12 «Инвестиционный, финансовый и управленческий анализ», 1.16 «Анализ и прогнозирование финансового состояния организации» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки) по специальности 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих российских и зарубежных ученых в области стратегического управления, стратегического учета и анализа, методические разработки и рекомендации научно-исследовательских институтов, в первую очередь Института экономики Российской академии наук.

Большое внимание было уделено изучению опыта крупных российский организаций в области разработки стратегии и организации ее успешной реализации.

При исследовании широко использовались общенаучные методы познания (системный анализ, диалектический подход, анализ, синтез, декомпозиция, абстрактно-логическое моделирование), эвристические (метод экспертных оценок, SWOT-анализ, GAP-анализ и др.) и специальные методы экономического анализа (сравнительный, группировки, детализации, классификации, дискретный метод и др.)

Информационная база исследования включает законодательные акты, нормативные документы, регулирующие бухгалтерский учет, экономический анализа, финансовый контроль и аудит, развитие организационных структур и процессов управления, статистические данные о развитии экономки России и бухгалтерская (финансовая) отчетность металлургических организаций.

Научная новизна исследования состоит в разработке аналитического инструментария обоснования и реализации стратегии современной коммерческой организации, опирающегося на традиционные методы российской аналитической школы и включающего инструментарий стратегического анализа, ориентированный на неустойчивую внешнюю среду, повышенные риски и жесткую конкуренцию на рынке.

Наиболее существенные научные результаты заключаются в следующем:

- выделены особенности стратегий российских предприятий, определенные многообразием форм собственности, спецификой организационных структур, которые носят комплексный характер, форм хозяйственных связей, ужесточением конкуренции и турбулентностью внешней среды;

- определена система ограничений прогнозирования развития предприятия при ужесточении конкуренции и риска неопределенности развития; обоснована структура информационного обеспечения и систематизирован аналитический инструментарий разработки стратегий, построенный на интеграции традиционных методов экономического анализа, характерных для российской аналитической школы, и аналитических инструментов имманентных рыночной экономике, определено применение аналитического инструментария по этапам разработки и реализации стратегии;

- адаптирована структура ССП к специфике металлургического предприятия с полным циклом производственного процесса (при вертикальной интеграции) и проведена ее декомпозиция по уровням управления и подразделениям;

- разработаны положения по мотивации и участию различных категорий работников (от топ-менеджеров до исполнителей) в обосновании и реализации эффективной стратегии;

- выделены основные этапы разработки стратегии и их увязка с инвестиционной программой и отдельными инвестиционными проектами, предложен методический подход к оценке результативности стратегии;

- разработаны предложения по стратегическому бюджетированию, обеспечивающему рациональное распределение ресурсов между бизнес-единицами организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут широко применяться коммерческими организациями и аудиторско-консалтинговыми фирмами при разработке и реализации стратегии развития субъектов хозяйствования, при использовании ССП как важного инструмента планирования, контроля и мотивации менеджеров и исполнителей разных подразделений коммерческой . организации.

Практическое значение имеют:

- методика формирования и алгоритмы расчетов ССП для разных уровней управления с учетом особенностей бизнес-процессов, организационно-производственных структур и стратегии развития организации;

- методика разработки концепций ССП и выделения ключевых показателей эффективности для разных подразделений организации;

- методика разработки Карты стоимости компании и декомпозиции целей карты по уровням управления;

- рекомендации по системе мотивации руководителей подразделений с привязкой ССП для управления персоналом.

Теоретические и практические результаты исследования были обсуждены и получили положительную оценку на заседаниях круглых столов Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации и на Международной научно-практической конференции «Управленческие аспекты учета и анализа в условиях стабилизации экономики» (Тольятти, 2007). Ряд положений автора используется при разработке и реализации инвестиционной стратегии в управляющей компании Группы РЕСО -ООО «Холдинговая компания РЕСО» и при разработке Концепции ССП и Карты стоимости компании (EVM) в ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК).

Основные положения исследования используются в учебном процессе кафедрами «Экономический анализ» и «Аудит и контроль» ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации» при преподавании дисциплин «Комплексный анализа хозяйственной деятельности предприятий», «Организация внутреннего контроля в организации», «Стратегический анализ».

Основные результаты исследования опубликованы в 5 статьях, общим объемом 2,55 п.л., в том числе три работы объемом 1,8 п.л. в изданиях, определенных ВАК.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Бальмонт, Борис Александрович

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка стратегии предприятия на современном этапе основывается на методологических принципах новой концепции управления - «стратегического управления», активно внедряемой с начала 70-х годов в крупнейших корпорациях мира.

Концепция стратегического управления отражает четкое позиционирование предприятия (включая его финансовую позицию), представленную в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Современные стратегии основываются на активном учете внешних условий, на осознании задач, стоящих перед организацией, что способствует возникновению самых разнообразных вариантов развития, которые в свою очередь обусловливают выбор стратегии, обеспечивающей стабильность предприятия и высокие экономические результаты его деятельности.

Систематизация основных определений стратегии позволила обосновать понятие стратегии организации как системы поставленных целей и обобщающую модель действий, необходимых для их достижения путем координации и распределения ресурсов.

Понятие «стратегия предприятия» тесно коррелируется с понятием «потенциал предприятия», который можно определить как совокупность находящихся в его распоряжении стратегических ресурсов, определяющих возможности, ограничения и перспективы его деятельности. Важной составляющей потенциала предприятия является наличие конкурентных преимуществ: инноваций, интеллектуального ресурса, рыночного ресурса продукта, нематериальных активов (патентов, лицензий, наличия квалифицированных кадров, устойчивой клиентской базы).

Сложность формирования стратегии связана с необходимостью учета множества динамичных, нечетких, не всегда формализуемых целей и ориентиров, при этом возникает необходимость формирования стратегии на основе противоречивых ориентиров.

В работе выделены следующие отличительные черты стратегии крупных и средних предприятий: стратегия не завершается ее немедленной реализацией; стратегия определяет необходимость разработки конкретных стратегических проектов и последовательности их реализации; нельзя предвидеть всех альтернатив, успешное применение стратегии требует обратной связи, обеспечиваемой системой контроля, для отбора проектов применяются взаимодополняемые стратегии и ориентиры.

Успех стратегии кроется во внутрифирменных возможностях: функциональных (НИОКР, маркетинг, производство) и общеуправленческих (структура и методы управления, кадры, информационные системы).

Как сложный комплексный инструмент регулирования, стратегии предприятия можно классифицировать по ряду признаков: стратегии рыночного поведения предприятия (активного развития, адаптационной стабилизации); стратегии, учитывающие различия в тенденциях организационного развития и ресурсного обеспечения (интеграционные стратегии, стратегии, ориентированные на дифференциацию); I функциональные стратегии предприятия как составные элементы общей стратегии (маркетинговая, финансовая, продуктовая стратегия, стратегия развития и кадровая стратегия).

Как показало проведенное исследование, практически всем видам стратегий присущи риски: принятия неправильных решений в результате усложнения целей и их неконкретности; несоответствия организационной структуры ее стратегическим целям; ухода от стратегической цели при реализации оперативных планов.

Ключевой характеристикой стратегии большинства отечественных t предприятий является устойчивость, причем имеются в виду не просто пассивные формы устойчивости — прочность и сбалансированность, но и активные ее формы - надежность, выживаемость, адаптивность, способность к самосохранению и саморазвитию.

В текущей ситуации возникает потребность в разработке стратегии компании, специально ориентированной на работу в условиях сложной, динамичной и нечеткой среды. В этих условиях она должна искать компромисс между многими, на первый взгляд, заведомо противоречивыми критериями. С этим связана проблема разработки методологии формирования согласованной стратегии организации в условияхдинамично развивающейся экономики.

Любая стратегия предусматривает организационные меры по ее реализации, разработку проектов и планов, реструктуризацию, контроль (мониторинг) за ходом бизнес-процесса и реализацией решений.

При разработке стратегии необходимо идентифицировать объекты стратегического управления. С позиции стратегического анализа принято выделять три основные группы объектов - предприятие в целом, стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) и стратегические хозяйственные единицы (СХЕ).

Важную роль в парадигме стратегического управления играет дифференциация видов стратегий развития организации по их уровням. Обычно выделяют три основных вида стратегий - корпоративную стратегию, функциональные стратегии и стратегии отдельных хозяйственных бизнес-единиц.

Особое значение имеет разработка аналитического обеспечения процесса разработки и реализации стратегии, включающего несколько приемов анализа, используемых на разных этапах:

• отраслевой анализ — определение основных тенденций развития и уровня эффективности;

• позиционирование — оценка конкурентных преимуществ, сильных сторон организации;

• ретроспективный анализ деятельности конкурентов и прогноз их развития;

• анализ положения предприятия - оценка его маркетинговой, финансовой и экономической устойчивости;

• анализ возможностей - обзор новых групп потребителей и направлений развития;

• оценка будущих возможностей;

• выбор стратегии - позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений.

В настоящее время используется значительное количество различных инструментов разработки стратегии. После проведения детального анализа данных инструментов выбраны наиболее эффективные из них: SWOT-анализ, GAP-анализ, факторный анализ и CVP-анализ.

Каждому из указанных инструментов присущи свои сильные стороны и ограничения. Использование преимуществ каждого метода в совокупности с другими позволит менеджменту организации разработать достаточно эффективную стратегию.

Автором предлагается следующая последовательность применения данных инструментов:

• SWOT-анализ - классический инструмент формирования стратегии и анализа адекватности ее разработки, представляющий собой анализ сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз. С этого инструмента удобнее всего начинать анализ, так как он позволяет выстроить фундамент стратегии организации и сформировать ее стратегические цели.

• GAP-анализ или анализ разрывов позволяет организовать поиск конкретных мероприятий для достижения предварительно выбранных стратегических целей.

• Факторный анализ с позиции разработки стратегии представляет собой один из инструментов экспертной оценки эффективности выбора той или иной стратегии и ее основных аспектов, который позволяет детализировать результаты GAP-анализа.

• CVP-анализ дает более глубокую оценку финансовых результатов компании, и, что самое важное, предоставляет возможность обосновать рекомендации для выбора стратегии развития организации на основе результатов факторного анализа в отношении затрат, цены, объемов , реализации и рентабельности продукции предприятия.

Несмотря на высокую полезность CVP-анализа, при разработке стратегии организации, в частности продуктовой, ценовой стратегии и стратегии продаж, не стоит полагаться на классический расчет маржинальности тех или иных продуктов (услуг), формирующих ее ассортиментную линию. Для повышения информативности маржинального анализа рентабельности продуктов (услуг) предлагается дополнить методику CVP-анализа попроцессным анализом затрат (методикой Activity Based Costing).

Помимо вышеуказанных аналитических инструментов разработки стратегии, выбор той или иной стратегии организации зависит от степени информированности и компетентности субъектов принятия решений относительно того, как каждая из рассматриваемых стратегий может быть реализована при определенных условиях, т.е. учет вариантности стратегии.

Осведомленность и понимание сути происходящего и избираемой стратегии субъектом, принимающим решения, могут быть классифицированы как состояния определенности, риска и неопределенности в зависимости от степени компетентности субъекта, принимающего решения. Состояние его знаний можно представить как определенность (полное знание) или как неопределенность (полное отсутствие знания), между ними будет находиться риск (частичное знание).

Определенность понимается как такое состояние знания, когда субъект, принимающий решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы, т.е. субъект, принимающий решение, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения. На первый взгляд такая концепция кажется далекой от практики и поэтому имеющей только академическое значение. На практике, однако, справедливо обратное. Существует множество краткосрочных ситуаций, когда субъект, принимающий решение, располагает исчерпывающим знанием. Многие решения в области бизнеса требуют прежде всего знание текущих цен и величины спроса, которые могут быть определены с достаточной степенью точности на ближайшую перспективу.

В условиях определенности принимается большая часть решений в задачах по теории вероятностей, рассматриваемых экономической и бихевиористской наукой. Определенность имеет место в большинстве арифметических и алгебраических задач, а также во многих моделях линейного и нелинейного программирования. Такие модели используются для поиска варианта распределения ресурсов, дающего наибольшую отдачу по определенному показателю (такому, как прибыль или стоимость компании) или наименьшему значению некоторого другого критерия (такого, как затраты) в условиях заданных ограничений.

Однако, только немногое может оставаться определенным в достаточно длительном временном интервале. Эффективность долгосрочных инвестиций только за редким исключением может быть предсказана с достаточной точностью, если представить себе то большое количество динамических взаимодействий неизвестных переменных, с которым организации сталкиваются в реальной экономической ситуации. К этим переменным относятся внутренняя и международная конкуренция, изменения в политической обстановке, научно -технические достижения, а также быстроменяющиеся предпочтения потребителей. Таким образом, стратегические решения принимаются в условиях, весьма далеких от полного знания. Соответственно, они принимаются в условиях либо риска, либо неопределенности.

В диссертации исследованы три метода оптимизации, которые может применить субъект, принимающий решение в условиях определенности: предельный анализ, линейное программирование, приростной анализ прибыли.

Принятие стратегических решений в условиях риска рассмотрено с позиций: оценки предполагаемой стоимости риска, измерения абсолютного и относительного риска, достижению компромисса между риском и прибылью, определение полезности и премии за риск, прогнозирование риска.

Принятие стратегических решений в условиях неопределенности ориентируется на четыре критерия выработки решения: критерий решения Вальда, называемый также макси-мином; альфа-критерий решения Гурвица; критерий решения Сэйвиджа, называемый также критерием отказа от мини-макса; критерий решения Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса.

Стержнем аналитического инструментария разработки и реализации стратегии является сбалансированная система показателей (ССП).

Как инструмент стратегического и оперативного менеджмент, СПП позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии. Она обеспечивает контроль за реализацией стратегических планов компании, переводя их на язык операционного управления и контролируя реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности.

ССП переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей, позволяющих количественно оценить ресурсы организации, уровень их использования, финансовые результаты деятельности организации, контролировать их применение и эффективность вложений в развитие организации.

Система мотивации в большинстве отечественных организаций основана на периодической оценке результатов деятельности организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных сотрудников. Если система мотивации правильно разработана и является действенным механизмом, она создает основу для управляемого ростом и развитием организации.

Типовая система мотивации включает премирование (на ежемесячной, ежеквартальной и/или годовой основе) или иные формы вознаграждения за достижение конкретных результатов деятельности или стимулирование сотрудников к осуществлению определенных видов деятельности.

В ходе разработки ССП и анализа систем управления на одном из крупных промышленных предприятий была проанализирована ситуация, когда набор показателей и их целевые значения в рамках годового премирования определялся экспертной группой по согласованию с директорами по направлениям.

Анализ позволил определить объекты мотивации, которые могли быть уточнены с помощью оптимизации управления на основе ССП, обеспечивая повышение эффективности управления предприятием в целом. Показатели и их целевые значения для ежемесячного премирования определялись управлением персонала на основании сложившейся практики по согласованию с руководителем соответствующего структурного подразделения. Выбор целевых значений показателей для стимулирования проведено с учётом статистических данных по данному предприятию и экспертных оценок.

Анализ сложившейся системы стимулирования выявил следующее:

• Процесс распределения - суммы премиального фонда, заложенного в N рамках годового бюджета, не достаточно гибок, что являлось сдерживающим фактором для использования человеческого потенциала и, соответственно, развития предприятия.

• Система показателей, которая использовалась для мотивации до разработки и внедрения ССП, была в основном ориентирована на выполнение существующих текущих нормативных, производственных и финансовых показателей. Опережающие (ориентированные на получение результата в будущем), но не менее важные показатели, отсутствовали. К примеру, отсутствовали показатели по инновациям для директора по производству.

• При определении и оценке показателей для премирования руководители структурных подразделений имели возможность влиять на порядок их расчета. Если руководитель не справлялся с выполнением плана по конкретному показателю, то он мог повлиять на изменение алгоритма его расчёта с целью получения премии в полном объёме.

• Руководители структурных подразделений не всегда могли непосредственно влиять на выполнение показателей, за которые они отвечали, т.е. был нарушен принцип релевантности.

• Существовала возможность влияния со стороны менеджмента высшего и среднего звена на распределение премиального фонда на основе субъективных оценок, а не на системной основе. В рамках годового премирования, экспертная группа могла повлиять на распределение средств между структурными подразделениями, а руководитель структурного подразделения имел возможность, в свою очередь, повлиять на распределение премиального фонда внутри структурного подразделения между сотрудниками.

Учитывая отмеченное, можно сделать вывод, что система мотивации, построенная по традиционной модели, неэффективна и содержит значительный риск недостижения планируемых показателей деятельности предприятия.

Связав ССП с системой мотивации, появляются новые возможность: При разработке ССП определены и зафиксированы ключевые показатели эффективности (КПЭ) структурных подразделений в соответствии с выбранными долгосрочными функциональными стратегиями предприятия. Включение этих КПЭ в состав системы мотивации помогает нивелировать ориентацию текущих кратко- и среднесрочных целях. Существующие показатели эффективности структурных подразделений могут быть дополнены показателями, связанными со стратегическими, долгосрочными приоритетами развития (предприятия.

В процессе разложения критических факторов успеха верхнего уровня до уровня структурных подразделений за руководителями закреплены именно те показатели, на которые они имеют непосредственное влияние. Включение этих показателей в систему мотивации повышает заинтересованность сотрудников в результатах труда и напрямую отражается на росте их производительности.

Состав КПЭ для руководителей ряда структурных подразделений могут быть дополнены опережающими и социальными показателями, что позволяет обеспечить более полный набор критериев для принятия решений о стимулировании того или иного сотрудника.

Определение целевых значений для каждого показателя на основе стратегических целей, нормативов и среднеотраслевых показателей позволит более обосновано формировать целевые значения КПЭ, в сравнении с которыми в дальнейшем будет измеряться эффективность деятельности структурных подразделений и сотрудников.

Кроме того, для получения наибольшего эффекта от внедрения ССП на предприятии необходимо интегрировать систему стимулирования с бюджетным управлением предприятия, что позволит:

• связать целевые значения стратегических КПЭ и плановых показателей годового бюджета, т.е. направить ресурсы на достижение стратегических целей и, таким образом, повысить эффективность текущей деятельности;

• обеспечить прозрачное распределение ответственности за выполнение показателей и формирование ресурсов для их достижения;

• обосновать планирование затрат на стратегические мероприятия с помощью утверждения стратегического бюджета на уровне предприятия в целом;

• объединить центры ответственности в бюджетировании и в управлении по показателям.

Взаимосвязь стратегических целей с системой бюджетного управления может быть обеспечена структурированием выполнения поставленных задач во времени и увязкой его с ресурсами, необходимыми для их осуществления, то есть системой бюджетирования. С этой целью целесообразно использовать дополнительный инструмент бюджетного планирования — стратегический бюджет.

В стратегическом бюджете планирование и контроль экономического эффекта (влияния на финансовую составляющую) от реализации затратных стратегических мероприятий осуществляется через совместное выполнение бюджетных показателей и КПЭ, развернутых на стратегическом временном горизонте.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Бальмонт, Борис Александрович, 2010 год

1. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, утвержденные Приказом ФСФО России от 23 января 2001 г. №16.

2. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. -464 с.

3. Акофф P.JI. Планирование будущего корпорации. М.: Сирин, 2002. -256 с.

4. Андрианов А.Ю. Анализ и оценка стоимости российских компаний: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.10, Санкт Петербург, 2004

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. СПб.: Питер,2000.-416 с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.-520 с.

7. Анурьев С., В. Сметанин. Особенности разработки корпоративной стратегии // www.strategy.ru/publish/

8. Аронович А.Б., Лагоша В.А., Хрусталев Е.Ю. Исследование рисковыхситуаций в экономике. М.: Финансы и статистика, 1997.

9. Асват Дамодаран. Инвестиционная оценка. Инструменты и методыоценки любых активов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 1344с.

10. Атаманов Д. Определение себестоимости методом Activity based costing // Финансовый директор, №7-8 (13-14), июль-август 2003г.

11. Афанасьев А. «Начав процесс внедрения, иногда надо остановиться и скорректировать цели»: опыт компании // Финансовый директор, № 7-8 (июль-август) 2004.

12. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Черенков В.И. Международный маркетинг.- СПб.: Питер, 2008. 688 с.

13. Багриновский К.А. Основы согласования плановых решений. -М.:Наука, 1977.-304 с.

14. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2001.

15. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. / Науч. ред. И.И. Елисеева. М.: Финансы и статистика, 1996.-684 с.

16. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.1. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2001. - 560 с.- 17. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. Т.2. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2001. - 512 с.

17. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев: АДЕФ-Украина, 1996.-534 с.

18. Бланк И.А. Управление активами. Киев: Ника-Центр, 2000. - 720 с.

19. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. - 711 с.

20. Бобровский С. АВРА новая^ управленческая технология // Компьютерная неделя, 2004, №43(457), выпуск 23-29 ноября.

21. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М: ЮНИТИ, 1997.-175 с.

22. Бочаров В.В. Финансовое моделирование. СПб.: Питер, 2000. -208 с.

23. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В., Матвеева А. и др. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя. М.:Эксмо, 2007. - 832 с.

24. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 г.

25. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. Пер. с англ.- М: Олимп-Бизнес, 2007. 1008 с.

26. Бригхем Ю. Энциклопедия финансового менеджмента. — М.:1. Экономика, 1997.-669 с.

27. Бугров Д. Метрика эффективности // Вестник McKinsey, 2003, №1(3).

28. Бурков В.Н. Механизмы функционирования организационных систем.-М: Наука, 1981.-383 с.

29. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия. —М.: ЮНИТИ, 2002.

30. Вебер Ю., Шэффер У. На пути к активному управлению с помощью показателей. // Проблемы теории и практики управления, 2000, №5.

31. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценкаэффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. М.:

32. Дело, Академия народного хозяйства, 2008.- 1104 с.

33. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 147 с.

34. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006. -296 с.

35. Вожик СВ. Разработка методов оценки стоимости компании для принятия стратегических решений: диссертация кандидата экономических наук:08.00.10, Москва, 2005

36. Галпин Тимоти Дж., Хэндон Марк. Полное руководство по слияниям ипоглощениям компаний. Пер. с англ. М.: Вильяме, 2005.У240 с.

37. Гермейер Ю.Б. Игры с непротивоположными интересами. М.: Наука, 1976.-328 с.

38. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.

39. Горина М., В. Самохвалов. Как заставить работать концепцию управления стоимостью в вашей компании // www.strategy.ru/publish/

40. Грант Роберт. Современный стратегический анализ. Пер. с англ.1. СПб.: Питер, 2008. 560 с.

41. Грегори Алан. Стратегическая оценка компаний. М: Квинто-Консалтинг, 2003. - 210 с.

42. Даниел Андриссен, Рее Тиссен. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»,2004.

43. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией, 2003, №2(21).

44. Депамфилис Доналд. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Пер.с англ. -М: Олимп-Бизнес, 2007. -960 с.

45. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. и ред. Н. М.Макаровой. М.: Вильяме, 2004. - 272 с.

46. Друкер П.Ф. Эффективное управление предприятием. Пер. с англ. М: Вильяме, 2008.-224 с.

47. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учеб. пособие. М.: Дело, 2003.

48. Еленева Ю. Стоимостной подход как основа современного управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления, 2002, №3.

49. Еремеева И.Е. Управление стоимостью компании в процессе формирования и становления , бизнеса: диссертация кандидата экономических наук:08.00.05, Москва, 2007

50. Ефремов B.C. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом, 2001, №2.

51. Ефремов В. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования.Учеб. пособие. М.: Финпресс, 1998. - 192 с.

52. Зайченко И.М. Выбор и оценка стратегии развития промышленногопредприятия, диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Санкт-Петербург, 2006

53. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. -М.: Аспект Пресс, 2004. -415 с.54. , Ивлев И., Попова Т. Balanced Scorecard — альтернативные модели // Банки и технологии , 2002, №4.

54. Идрисов А. Стратегический потенциал компании основа оценки бизнеса // www.strategy.ru/publish/

55. Измерение результативности компании. Пер. с англ. М.: АльпинаБизнес Букс, 2005. - 220 с.

56. Казанцев А.К., Кабаков B.C., Николенко А.А., Пужаев А.В., Серова JI.C. Общий менеджмент. М.: Инфра-М, 1999. - 252 с.

57. Камерон Ким С, Куинн Роберт И. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2002. - 320 с.

58. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

59. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2005. -392 с.

60. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. -320 с.

61. Карлофф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. -М.: Экономика, 1991.

62. Карпов А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса.— М.: Результат и качество, 2005. 512 с.

63. Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: аналитический справочник (http://www.aup.ru/books/m71)I

64. Клейнер Г.Б. Экономико-математическое моделирование и экономическая теория // Экономика и математические методы, 2001, том 37, №3 СП 1-126.

65. Клейнер Г.Б., Тамбовцев B.JL, Качалов P.M. Предприятие внестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 1997.-286 с.

66. Клиланд Д. Теория управления. Менеджмент. Хрестоматия в 3 частях. Часть 1. Общая теория систем основа теории управления. - М.: ГИУСТБГУ, 2007. - 224 с.

67. Клочков Т.Б. Стратегическое планирование как фактор роста стоимости промышленной компании: диссертация кандидата экономических наук:08.00.05, Москва, 2006

68. Козырь Ю. В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. —М.: «Альфа-Пресс», 2004.

69. Козырь Ю.В. Оценка и управление стоимостью компаний // Рынок ценных бумаг, 2000, №19.

70. Коллинз Джим, Поррас Джерри. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005. -352 с.

71. Коллис Дэвид, Монтгомери Синтия. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2007. - 400 с.

72. Кондаков И. Компании переводят стратегию в числа // Деловой Петербург, выпуск 17 ноября 2003.

73. Коробков A. The Balanced Scorecard — новые возможности для эффективного управления // Экономические стратегии, 2001, №3.

74. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Управление стоимостью компании// Вестник McKinsey, 2002, №1.

75. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2007. 576 с.

76. Кузьмина Е.А., Кузьмин A.M. Функционально-стоимостный анализ. Концепция и перспективы // Методы менеджмента качества, 2002, № 8.

77. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализуправленческих функций. М.: Прогресс, 1981. - 302 с.

78. Левин М.И., Макаров В.Л., Рубинов A.M. Математические модели экономического взаимодействия. М.: ВО Наука, Физико-математическая литература, 1993.-374 с.

79. Левит Т. Инновации в бизнесе. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. -190с.

80. Лембден Дж. К., Таргет Д. Финансы в малом бизнесе. М.:( Финансы истатистика, Аудит, 1992. - 127 с.

81. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов.Изд. 7-е, испр., доп.-М.: Дело, 2008. 440 с.

82. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2001. -375 с.

83. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический 'менеджмент. М.:ИНФРА-М, 2007.-288 с.

84. Матиас Бекье. Путеводитель по слиянию // Вестник McKinsey, 2003, №2.

85. Мескон М.Х, Альберт М„ Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. сангл. М.: Вильяме, 2007. - 672 с.

86. Методы внедрения Balanced Scorecard // Компьютерное обозрение, 2002, №47.

87. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2000. 336с.

88. Модильяни Ф., Миллер М. Сколько стоит фирма? Пер. с англ. М.: Дело, 2001.-272 с.

89. Мордашов С.Н. Рычаги управления стоимостью компании // Рынок ценных бумаг, 2001, №15.

90. Мэнкинс Майкл, Стил Ричард. Реализация стратегии (http://www.iteam.ru)

91. Никонова И. А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 302 с.

92. Ованесов А. Особенности системы управления по целям вхолдинговых компаниях // www.strategy.ru/publish/

93. Ованесов А. Стратегический менеджмент поможет захватить лидерство в конкурентной борьбе (по материалам конференции "Дистрибьюция и Аптека 2001") // www.strategy.ru/publish/

94. Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. -М.: Вильяме, 2003. 304 с.

95. Определение себестоимости методом Activity based costing // Финансовый директор, 2003, №7-8.

96. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер. — М.: ООО «Вершина», 2004.

97. Парментер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Пер. с англ. -М.: Олимп-Бизнес, 2009. 264 с.

98. Питере Т., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Вильяме, 2004 г.

99. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. -М.: Вильяме, 2006. 608 с.

100. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 608 с.

101. Портер Майкл. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.

102. Построение цепочки создания стоимости. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 264 с.

103. Пратт Шэннон П. Стоимость капитала. Пер. с англ. М.: Квинто-Консалтинг, 2006. - 456 с.

104. Пратт Шэннон П. Оценка бизнеса. Скидки и премии. Пер. с англ. -М.:Квинто-Менеджмент, 2005. 392 с.

105. Предвидение будущего: беседы с финансовыми стратегами: Пер. сангл. / Под ред. JL Келенира, Д. Свогермана, В. Ферхуга. М.: ИНФРА-М,2003.-229 с.

106. Пьеро Моросини, Ульрих Стеджер. Управление комплексными слияниями. В помощь 4 руководителю компании, использующей ■стратегии M&As.nep. с англ. М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 284 с.

107. Разработка сбалансированной системы показателей. Практической руководство / Под ред. A.M. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

108. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Финансовый менеджмент, 2002, №3.

109. Роберт Пэлтер, Дев Шринивасан. Уроки поглотителей // Вестник McKinsey, 2006, №14.

110. Ротарь В.И., Шоломицкий А.Г. Об оценивании риска в страховой деятельности // Экономика и математические методы, 1996, том 32, выпуск 1.

111. Рубинфельд Артур, Хемингуэй Коллинз. Созданные для роста. Локальные и глобальные стратегии развития вашего бизнеса. Пер. с англ. М.: Баланс Бизнес Букс. 2006. - 384 с.

112. Рэнделл Р., Фаэй Л. Курс MB А по стратегическому менеджменту. Пер.с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 597 с.

113. Самохвалов В. Как определить ключевые финансовые факторы стоимости? // www.strategy.ru/publish/

114. Сидни Финкелыитейн, Чарльз Харви, Томас Лотон. Стратегия прорыва.- М.: Companion Group, 2007. 336 с.

115. Скотт Марк К. Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес,2005.-432 с.

116. Смелов Д.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе анализа жизненного цикла: Автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05, Санкт-Петербург, 2005

117. Смоляк С.А. О сравнении альтернатив со случайным эффектом // Экономика и математические методы, 1997, том 33, выпуск 2.

118. Соколова Н.Н. Формирование финансовой стратегии развития предприятий на основе обоснования выбора форм мобилизации финансовых ресурсов: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.10, Орел, 2006

119. Степанов Д. Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости // Современные аспекты экономики, 2002, №5 (18).

120. Томас Дж. Питере, Роберт X. Уотерман-мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Пер. с англ. -М.: Вильяме,2005.-560 с.

121. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ.: Учебник для вузов. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

122. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. Пер. с англ. М.: Вильяме, 2008. - 928с.

123. Тополя И.В. Управление стоимостью компании: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05, Москва, 2004

124. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления, 1997, №4.

125. Тэрбин Патрик. Стратегические игры. Пер. с англ. — М.: Баланс-Клуб,2003.-264 с.

126. Уланов В. Формирование управленческой отчетности для высшего менеджмента: современные подходы и пути их внедрения // Нефть России, 2003, №9.

127. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимостькомпании. М.: Дело, 2001.

128. Управление компанией с помощью EVA // Финансовый директор, 2004, №2.

129. Управление стоимостью компании: Учебное пособие / Под ред. М.А. Федотовой и Т.В. Тазихиной. М.: ФА, кафедра ОД и АУ, 2003.

130. Управление, соответствующее целям собственника // Рынок капитала, 2001, №4.

131. Уэст Томас JL, Джонс Джеффри Д. Пособие по оценке бизнеса. Пер. сангл. М.: Квинто-Консалтинг, 2003. - 746 с.

132. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2008. -448с.

133. Федин М. 5 мифов о Balanced Scorecard // Ведомости, 2004, выпуск 30 марта.

134. Федин М. Что надо знать о BSC // Ведомости, выпуск 18 сентября 2003.

135. Федин М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) и управление российскими компаниями // Top-manager, 2003, ноябрь.

136. Федосеев А. Открывая новые горизонты управления // Управление компанией, 2003, №9(28).

137. Федосеев В. В., Эриашвили Н. Д. Экономико-математические методы и модели в маркетинге. — М.: Юнити-Дана, 2001. 160 с.

138. Финансовый менеджмент: Учеб. Пос./ Под ред. проф. Е.И. Шохина. — М.: ИД ФБК-Пресс, 2002.

139. Финкелыптейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

140. Фишмен Джей, Пратт Шеннон, Гриффит Клиффорд, Уилсон Кейт. Руководство по оценке стоимости бизнеса. Пер. с англ. М.: Квинто-Консалтинг, 2000. - 388 с.

141. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Пер. с англ. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2005. - 544 с.

142. Фостер Ричард, Каплан Сара. Созидательное разрушение. Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М.: Альпина Бизнес Букс,2005.-378 с.

143. Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. Преобразование организации. Пер. с англ. М.: Дело, 2000. - 376 с.

144. Хабаров М. Реорганизация финансово-экономической службы предприятия // Финансовый директор, 2003, №2.

145. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2002. - 288 с.

146. Ханжина В., Попов Е. Структура рыночного потенциала предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2001, №6.

147. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2000, №4.

148. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2009

149. Целых A. BSC: от типичных заблуждений к практичным советам // Top-manager, 2004, март.

150. Целых ЧА. Построение компаний, ориентированных на стратегию: методология Balanced Scorecard // Управление компанией, 2002, №1.

151. Ченг Ф. Ли, Джозеф И. Финнерти Финансы корпораций: теория, методы и практика. Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000.

152. Чехонин П. Balanced Scorecard басня для современного менеджера // Top-manager, 2003, ноябрь.

153. Шарп Уильям Ф., Александер Гордон Дж., Бейли Джеффри В.Инвестиции. Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2007. - 1040 с.

154. Шарп У.Ф., Александер Г.Дж., Бэйли Дж.В. Инвестиции. —М.: Инфра-М, 1997.

155. Швечков В., Недопекин Н. Система управления стоимостью компании // Business Club, 2004, №2(59).

156. Щербакова О.Н. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на экономической добавленной стоимости // Финансовый менеджмент, 2003, № 3.

157. Эванс Ф., Бишоп Д. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.-332 с.

158. Экклз Роберт Дж., Герц Роберт X., Киган Э. Мэри, Филлипс Дейвид М.Х. Революция в корпоративной отчетности. Как разговаривать с рынком капитала на языке стоимости, а не прибыли. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2002.-400 с.

159. Экономическая стратегия фирмы; Учебное пособие. Под. ред. ГрадоваА.П. 4-е изд., пер. - СПб.: Специальная литература, 2003. — 959 с.

160. Эксперт-200. Проблемы развития // Эксперт, 2003, №36 (391). Литература на английском языке

161. ABC, The Balanced Scorecard and EVA. Distinguishing the Means from the End // Stern Stewart Europe Limited, EVAluation, Volume 1, Issue 2, Apr. 1999.

162. Ackoff R.L. Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned for. -NewYork: John Wiley & Sons, 1981. 279.

163. Adams C., Roberts P. You are what you measure // Manufacturing Europe, 1993.

164. Albert K.K. The Strategic Management Handbook. New York: McGraw-Hill, 1983.

165. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle:

166. How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst&Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance", 1998.

167. Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. The Balanced Scorecard versus the EFQM Business Excellence Model — which is the better strategic management tool? // 2GC Working Paper, June 2000.

168. Ansoff I.H. Corporate strategy: an analytic approach to business policy forgro wth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. - 241.

169. Black F., Jensen M.C. and Scholes M., The Capital Asset Pricing Model: Some Empirical Tests in Jensen M.C. edition, Studies in the Theory of Capital Markets. New York: Praeger, 1972.

170. Brealey R.A., Myers S.C. Principles of Corporate Finance. 7th ed. International Edition, McGraw-Hill, Inc., 2003.

171. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

172. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper // 2 GC Active Management, 2001.

173. Day G.S., Reibstein D.J., Gunther R.E. Wharton on dynamic competitivestrategy. New York: John Wiley, 1977. - 465.

174. Drucker P.F. Concept of the corporation.- New York: John Day, 1946.-297.

175. EVA & Corporate Portfolio Strategy // Stern Stewart Research, EVAluation, Volume 3, Issue 9, Dec.2001.

176. EVA & Strategy // Stern Stewart & Co. Research, EVAluation, Apr.2000.

177. EVA & Strategy II: Portfolio Management // Stern Stewart Research, EVAluation, Volume 3, Issue 2, Feb.2001.

178. EVA: новый взгляд на старые вещи // Рынок капитала, 2001, №3.

179. EVA-ABC: Одним выстрелом двух зайцев // Рынок капитала, 2001, №4.

180. Fernandez Pablo A definition of shareholder value creation//IESE Business School, 2002.

181. Fernandez Pablo EVA, Economic profit, Cash flow value added do NOT measure shareholder value creation // IESE Business School, 2002.

182. Fernandez Pablo, Alvaro Villanueva Shareholder value creators and shareholder value destroyers in Europe // IESE Business School, 2003.

183. Fernandez Pablo, Laura Reinoso Shareholder value creators and shareholder value destroyers in USA // IESE Business School, 2003.

184. Fisher D. Communication in organizations. Minneapolis: West PublishingCo, 1993.-551.

185. G. Bennett Stewart. The Quest for Value. New York: HarperCollins, 1991.-800.

186. Garvey G. Т., Milbourn Т. T. EVA versus Earnings: Does it matter which one is more highly correlated with stock returns? // Claremont Colleges, 2000.

187. Gifford D. Small Orange Juice Processor Gets Big Results with the Balanced Scorecard // Balanced Scorecard Report, 2000.

188. Gillenson M.L., Goldberg R.L. Strategic planning, systems analysis, and database design. The Continuous flow approach. New York: Wiley, Co., 1984. -228.

189. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw-Hill. 1980.

190. Gumpert D.E. How to Really Create a Successful Business Plan. -Boston; Inc. Publishing, 1990.

191. Hackman J.R., Lee M.D. Redesigning work: a strategy for change. -Scars-dale, N.Y.: Work in America Institute, 1979. 43.

192. Hans Beishaar, Jeremy Knight, Alexander van Wassenaer. Deals that createvalue // The McKinsey Quarterly, 2001, №1.

193. Jarrell G.A., Brickley J.A. and Netter J.M. // The market for corporateicontrol: The empirical evidence since 1980. Journal of Economic1. Perspectives, 1988.

194. Jensen M.C. and Ruback R.S. // The market for corporate control. Journal of Financial Economics, 1983.

195. John F. Nash, Jr. Non-Cooperative Games // Annals of Mathematics, Vol.54, No. 2, Sept 1951.

196. Kaufmann W., Gupta S.K. Fuzzy mathematical models in engineering and management science. Amsterdam; New York: Elsevier Science Pub. Co, 1988. -338.

197. Kevin Coyne, Somu Subramaniam // The McKinsey Quarterly, 1996, №4

198. Kotter J.P. What Effective General Managers Really Do. // Harvard Business Review, 1982 (November-December).

199. KPI: системы измерений // Ведомости, выпуск 5 ноября 2002.

200. Lieber R. В. Who are the Real Wealth Creators? // Fortune, December 9, 1996.

201. Maisel L.S. Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach // Journal of Cost Management, 1992, Summer.

202. Markowitz H.M. Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investment.- New York: John Wiley and Sons, 1959. 384.

203. McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? // Management Accounting, November 1990.

204. Meissner H.G. Strategic international marketing. Berlin: Springer, Co.,1990.-178.205. ^intzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles forplanning, plans, planners. New York: Free Press, 1994. - 458.

205. Norrelclit H. The Balance on the Balanced Scorecard a Critical Analysis of Some of its Assumptions // Management Accounting Research, 11,2000.

206. Norton D.P. Building Strategy Maps: The Importance of Time-Phasingthe Strategy// Balanced Scorecard Report, March-April 2001.

207. Oxelheim L., Wihlborg C. Recognizing macroeconomic fluctuations in Value Based Management // IUI, The Research Institute of Industrial Economics, 2002.

208. Palazzolo C., Smack K. The Four Steps to BSC Software Selection // Balanced Scorecard Report, November-December 2002.

209. Porter M. What is strategy? // Harvard Business Review, 1996, November/December.

210. Porter M.E. Competition in global industries. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1986. - 581.

211. Rappaport A. Creating Shareholding Value: The New Standard for Business Performance. New York: The Free Press, 1986.

212. Rice C.S. Strategic Planning for the Small Business. Holbrook, Massachusetts: Bob Adams Publishers, 1990.

213. Robert M. Strategy Pure and Simple. New York: McGraw-Hill, 1993.

214. Samuel C. Weaver, J.F. Weston A Unifying Theory of Value Based Management // Anderson Graduate School of Management, 2003.

215. Schneiderman A.M. Why Balanced Scorecard Fail // Journal of Strategic Performance Measurement, Jan.1999.

216. Shillito M.L., D.J. De Marie Value: Its Measurement, Design, and Management, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 1992.

217. Steiner G.A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. -New York: Free Press, 1979.

218. Stem Stewart's EVA® Clients Outperform the Market and Their Peers // Stern Stewart Research, EVAluation, 0ct.2002, Special Report.

219. Stewart G. Bennett The quest for value: a guide for senior managers // Harper Business, 1990.

220. Sull D.N. Why Good Companies Go Bad // Harvard Business Review, July-August, 1999.

221. The real key to creating wealth // Fortune, 128, 6 (September 20, 1993).

222. Thompson J.D. Organizations in Action / J.D. Thompson. New York: McGraw-Hill, 1967.

223. Tim Ellis (PwC) Balanced Scorecard. Rotorua, 2000, March 16.

224. Tsurumi Hamasu Value Based Performance Management. Arthur Andersen Business Consulting, 2001, March 6.

225. Value-Based Management Done Right (The EVA Implementation at Harsco) // Stem Stewart Research, EVAluation, Volume 5, Issue 1, Apr.2003.

226. What Balanced Scorecard software is available and what does it cost?// 2 GC Active Management, 2001.