Санкт-Петербургский государственный университет

**ТОРОПЫШКИНА Елена Александровна**

**Выпускная квалификационная работа**

**ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ФИРМЫ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Экономика фирмы и управление и инновациями»

Научный руководитель:

к.э.н., доц. ДАВЫДЕНКО Елена Анатольевна

Рецензент: ассистент, АРТЕМОВА Диана Игоревна

Санкт-Петербург

2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение3

Глава 1 Использование теории жизненного цикла фирмы в анализе ее деятельности5

1.1 Развитие теории жизненного цикла фирмы. Сравнительные характеристики различных подходов к теории жизненного цикла фирмы5

1.2 Связь стратегии фирмы со стадиями ее жизненного цикла 8

1.3 Особенности стратегического управления фирмой на различных стадиях жизненного цикла14

Глава 2 Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент реализации стратегии19

2.1 Этапы и принципы разработки сбалансированной системы показателей19

2.2 Отражение стратегических целей фирмы в сбалансированной системе показателей27

2.3 Особенности применения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления на различных стадиях жизненного цикла фирмы31

Глава 3 Разработка ССП для компании, находящейся на определенной стадии жизненного цикла, на примере АО «ЕСС»36

3.1. Характеристика деятельности компании АО «ЕСС»36

3.1.1 История развития компании36

3.1.2 География и виды деятельности36

3.1.3 Организационная структура 37

3.1.4 Анализ внутренней и внешней среды 38

3.1.5 Анализ финансового положения 46

3.2. Разработка ССП для АО «ЕСС»49

3.2.1 Определение стратегических целей в соответствии с видением и миссией49

3.2.2 Распределение целей по перспективам ССП50

3.2.3Установление причинно-следственных связей между целями. Построение стратегической карты 51

3.2.4 Выбор KPI. Установление их плановых и фактических значений 53

3.2.5 Разработка стратегических мероприятий 54

3.2.6 Оценка результативности разработанной ССП 57

Заключение60

Список использованных источников62

Приложение 165

Приложение 266

Приложение 367

Приложение 468

**ВВЕДЕНИЕ**

Стратегическое видение компании определяет ее долгосрочные цели и соответствующий набор мероприятий по их достижению. В условиях информационной ограниченности, а также затруднительной прогнозируемости обстановки внешней среды, перед фирмами встает вопрос о поиске гибкого инструмента управления, который бы позволил минимизировать временные и денежные затраты на пересмотр выбранной схемы реализации целей. Таким инструментом, имеющим широкую известность в настоящее время, стала система сбалансированных показателей, разработанная Нортоном и Капланом в 1990-х гг. Она предоставила возможность отражать взаимосвязь между различными подразделениями фирмы в контексте их вклада в достижение стратегических целей. Желаемые величины выбранных показателей результативности корректируются в соответствии со скоростью их достижения, а также изменениями условий функционирования компании, что помогает фирме в более короткие сроки адаптировать стратегию под данные изменения. Более точная степень планирования и прогнозирования может быть достигнута, если учитывать в ходе данных мероприятий оценку стадии жизненного цикла компании, а именно присущие определенным этапам проблемы, кризисные явления, потенциальные угрозы и ошибки менеджмента. Синтез этих двух инструментов способствует грамотной расстановке управленческих задач и разработке стратегических мероприятий, что позволяет говорить об актуальности данной работы.

Целью данной работы является выявление особенностей применения системы сбалансированных показателей на различных стадиях жизненного цикла фирмы, а также отражение практического применения выявленных особенностей на примере разработки ССП для компании АО «ЕСС». Исходя из данной цели, ставятся следующие задачи исследования:

* провести сравнительный анализ основных подходов к концепции жизненного цикла фирмы (ЖЦФ);
* исследовать различные виды реализуемых стратегий, а также выявить основные цели, задачи, проблемы управления фирмой на различных стадиях ее жизненного цикла, на основе этого определить присущую данной стадии стратегию;
* выявить особенности стратегического управления фирмой на различных стадиях ЖЦФ;
* раскрыть сущность принципов и этапов разработки ССП;
* проанализировать особенности выбора и использования KPI как способа отражения стратегических целей фирмы в ССП;
* исследовать аспекты управления различными элементами ССП на стадиях жизненного цикла фирмы;
* дать краткую характеристику деятельности АО «ЕСС»;
* провести анализ ее внутренней и внешней среды;
* обозначить стратегические цели компании;
* разработать KPI, которые будут служить индикаторами реализации стратегии, и установить их плановые значения;
* представить ряд стратегических мероприятий, направленных на достижение целей;
* проанализировать возможные способы оценки результативности ССП.

Объектом теоретической части работы выступает система сбалансированных показателей. Предметом исследования являются особенности применения ССП как инструмента стратегического управления на различных временных интервалах жизни фирмы.

Объектом практической части работы выступает АО «ЕСС». Предметом исследования является разработка ССП как инструмента стратегического управления компанией.

В данной ВКР использовались следующие инструменты и методы: модели Грейнера, Адизеса, Камерона и Куинна, сравнительный анализ, PEST-анализ, SWOT-анализ, модель пяти конкурентных сил М. Портера, система сбалансированных показателей (ССП).

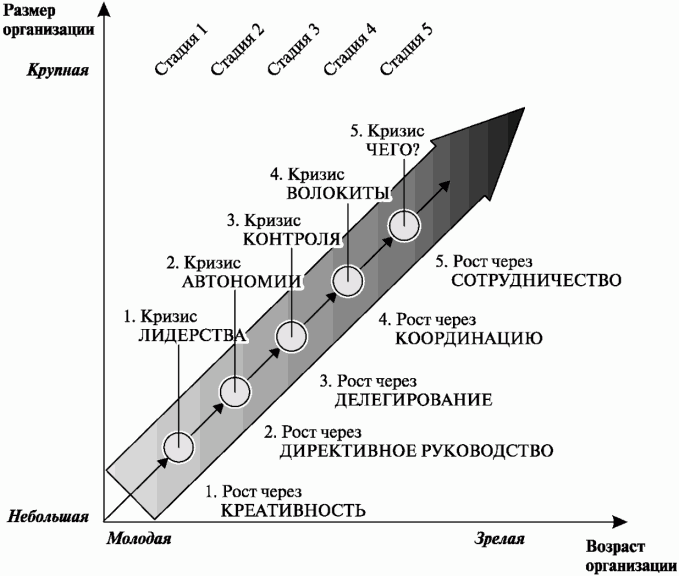
Работа состоит из введения, трех глав (первые две из которых являются теоретическими, третья - практической), заключения, списка использованной литературы, четырех приложений. В первой главе рассмотрены основные подходы к концепции жизненного цикла фирмы, а также представлены типы реализуемых стратегий на различных стадиях ЖЦФ, присущая данным этапам специфика управления. Вторая глава, являясь логическим продолжением первой, отражает последовательность и принципы разработки системы сбалансированных показателей, особенности ее применения на различных стадиях ЖЦФ. В третьей главе представлена характеристика деятельности компании АО «ЕСС», результаты анализа ее внутренней и внешней среды, финансового положения, а также отражена последовательность разработки системы сбалансированных показателей, учитывающая особенности стадии ЖЦФ.

**ГЛАВА 1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ФИРМЫ В АНАЛИЗЕ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**1.1 Развитие теории жизненного цикла фирмы. Сравнительные характеристики различных подходов к теории жизненного цикла фирмы**

Вопросы оптимизации функционирования компании всегда остаются актуальными для менеджеров. Существует множество взглядов, теорий, подходов, позволяющих определять основные факторы влияния на деятельность фирмы в процессе развития компании.

К понятию организационного развития существует два подхода: субъектно-рационалистический и природно-объективистский[[1]](#footnote-1). В рамках первого, прошлое, настоящее и будущее фирмы детерминировано действиями ее руководящего персонала, его способностью принимать меры ответной реакции на изменения внешней среды, рационализировать распределение внутренних ресурсов. Таким образом, необходимость учета множества субъективных факторов усложняет процесс оценки функционирования компании. Вторая же точка зрения предполагает наличие некого естественного процесса развития фирмы, каждый этап которого является многомерным явлением, присущ ряд общих управленческих задач, структур[[2]](#footnote-2). Впервые такого рода идеи выдвинул Дж. Гарднер в 60-х гг. 20 в., положив тем самым начало развитию теории жизненного цикла фирмы. Стоит рассмотреть несколько наиболее известных моделей в данной концепции.



**Рисунок 1.1 Модель жизненного цикла организации по Л. Грейнеру**

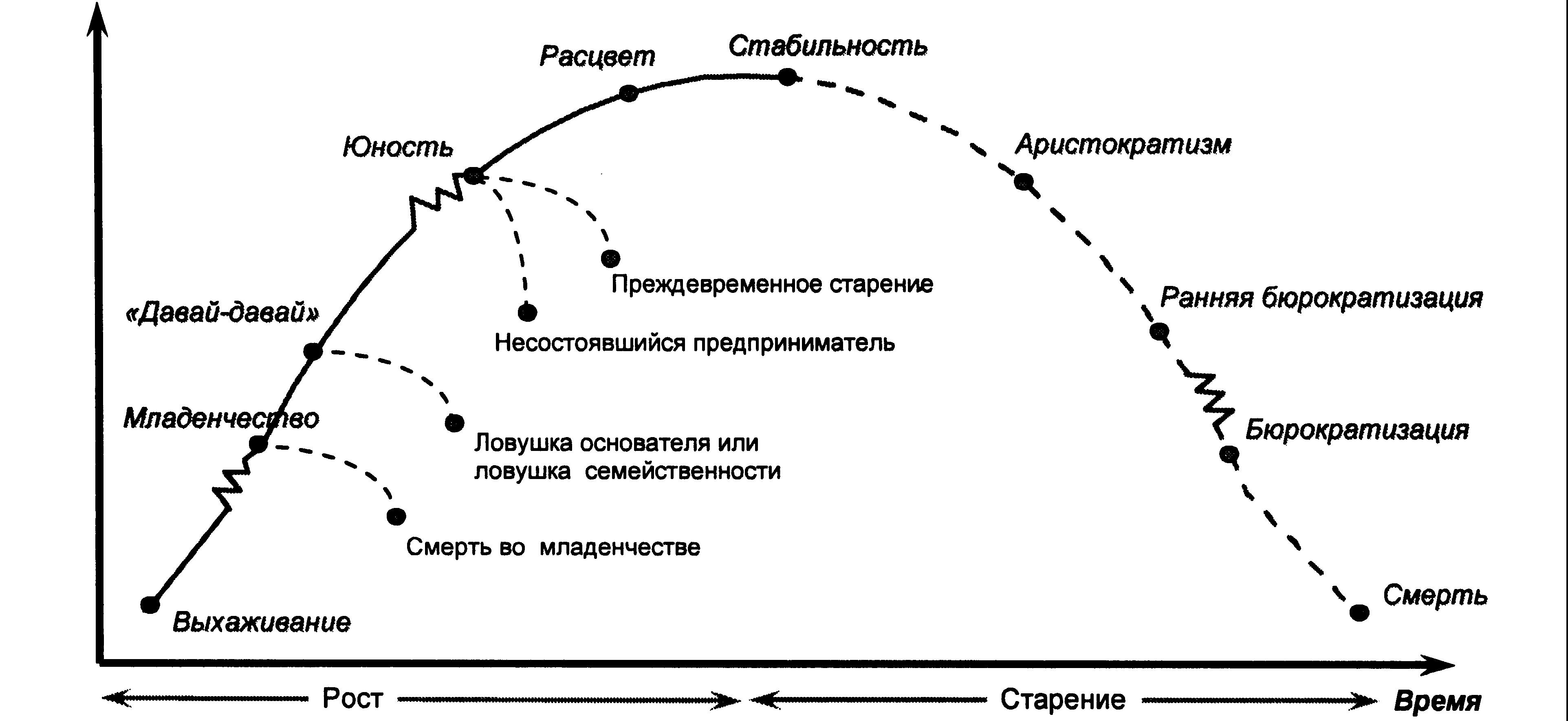
*Источник: Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.*

Одной из первых схема жизненного цикла появилась в работе Л. Грейнера «Проблемы лидерства на стадии эволюции и революции» в 1972 г.

Автор выделяет 5 этапов, каждый из которых состоит из периода роста и периода переворота. Данные этапы представлены на рис.1.1.

Основной принцип данной модели заключается в установлении тесных причинно-следственных связей между последовательно идущими стадиями развития фирмы, что делает дополнительный акцент на приоритетности влияния ретроспективного периода на будущее фирмы в сравнении с внешними условиями. Каждой стадии присуща своя организационная культура, структура, стиль руководства. Однако при этом делается допущение о сохранении ряда черт, характерных для предыдущих этапов, а также возможности асинхронного вступления различных подразделений на другой этап. Стоит отметить, что концепция Грейнера предполагает развитие фирмы по спирали, т.е. период революции позволяет сделать новый качественный скачок на более высокий уровень.

Наиболее широкую известность приобрела модель И. Адизеса (1979 г.), основанная на идеях Грейнера. В отличие от своего предшественника, Адизес выделял 10 этапов, которые проходит фирма в своем развитии (схема жизненного цикла фирмы представлена на рис.1.2). Он также говорил о важности свойства высокой адаптивности компании, способности ее руководства точно реагировать на изменения. Фирме на каждом этапе развития приходится решать различного рода проблемы, одни из них являются «нормальными», другие же – «аномальными», которые в случае тенденции к их длительному сохранению перерастают в «патологические».



**Рисунок 1.2 Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу**

*Источник: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007.*

В 1983 г. К. Камерон и Р. Куинн разработали «Интегративную модель» жизненного цикла фирмы, опираясь на существовавшие ранее концепции. Таким образом, они выделили 4 основных этапа, которые компания последовательно может пройти: детство, юность, зрелость, старость.

Сравнительные характеристики основных подходов к концепции жизненного цикла фирмы представлены в табл. 1.1.

**Таблица 1.1 Сравнительные характеристики основных подходов к концепции жизненного цикла фирмы (ЖЦФ)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Модель ЖЦФ Л.Грейнера** | **Модель ЖЦФ И. Адизеса** | **Интегративная модель ЖЦФ К. Камерона и Р. Куинна** |
| Основные этапы развития фирмы | 1. Рост через креативность 2. Рост через директивное руководство 3. Рост через делегирование 4. Рост через координацию 5. Рост через сотрудничество | 1. Выхаживание 2. Младенчество 3. «Давай-давай» 4. Юность 5. Расцвет 6. Стабильность 7. Аристократизм 8. Ранняя бюрократизация 9. Бюрократизация 10. Смерть | 1. Стадия креативности и предпринимательства 2. Стадия коллективности 3. Стадия формализации и контроля 4. Стадия разработки структуры и адаптации |
| Основные факторы влияния на развитие фирмы | Возраст и размер фирмы.  Темпы роста отрасли. | Гибкость, контролируемость и адаптивность. Темпы роста отрасли. | Возраст и размер фирмы. Параметры, оказывающие влияние на эффективность деятельности фирмы. |
| Ограничения модели | Развитие организации рассматривается не с позиции оценки внутренней и внешней среды (организационного климата), а исключительно с точки зрения изменения стилей руководства. Модель применима, в основном, к крупным компаниям, при этом автором не установлены точные критерии определения размера фирмы. | В недостаточной степени учитывается фактор наличия опыта предыдущих этапов развития, что приводит к субъективному искажению видения текущего положения фирмы. | «-» |
| Достоинства модели | Позволяет детально изучить типы управленческих практик на разных стадиях развития фирмы. | Является диагностической, позволяет выявить различные типы проблем на определенной стадии жизненного цикла. | *«Позволяет менеджерам и исследователям понимать изменения и предсказывать то, какими критериями организационного успеха* |
|  | | | |
|  | | | |
| **Продолжение табл. 1.1** | | | |
|  |  |  | *стоит руководствоваться»[[3]](#footnote-3)* Модель построена на анализе показателей эффективности деятельности фирмы на разных этапах развития. |

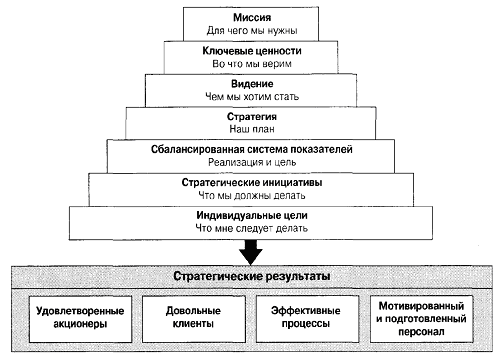
*Составлено автором на основе: Адизес И.[2]; Михненко П. А. [22]; Широкова Г.В.[28]; Модели жизненного цикла организации[32].*

Несмотря на то, что авторы представленных выше моделей выделяют различное количество этапов, которые может пройти фирма в процессе своего функционирования, обобщив некоторые из них, можно выделить четыре основных стадии развития компании: детство, юность, зрелость, старость. Также можно сделать вывод о том, что любая из моделей нацелена на идентификацию проблем, с которыми сталкиваются фирмы в разные временные промежутки ЖЦ. Этот процесс окажется более точным при учете ретроспективного периода, отраслевой специфики. С практической точки зрения, более применимой оказывается интегративная модель Камерона и Куинна, т.к. помимо многостороннего внутрифирменного качественного анализа, предполагает учет количественных показателей эффективности деятельности компании.

**1.2 Связь стратегии фирмы со стадиями ее жизненного цикла**

Как было отмечено ранее, каждому этапу жизненного цикла фирмы присущ определенный набор характеристик, который определяет реализуемую стратегию, учитывающую всевозможные проблемы и риски, будущий потенциал компании, опыт предыдущих лет, а также обусловливает выбранный стиля управления, тип организационной структуры и культуры. Таким образом, возникает необходимость точной идентификации стадии развития фирмы для оптимального использования стратегических альтернатив.

Говоря о выборе стратегии, необходимо подчеркнуть, что миссия, являясь основной причиной существования фирмы, определяет тот набор действий, который должно предпринять руководство на пути реализации конкретных целей и задач. При этом, по словам Э. Деминга, цели требуют конкретного, измеримого в цифрах или процентах выражения для упрощения процесса их корректировки в процессе развития компании или же возникновении существенных отклонений от плана.[[4]](#footnote-4)



**Рисунок 1.3 Перевод миссии в желаемые результаты**  
*Источник: Каплан Р., Организация, ориентированная на стратегию. М.,2004, с. 80*

Исходя из внутрииерархической структуры фирмы, принято выделять три вида стратегий, разрабатываемых ею: общие корпоративные, конкурентные, функциональные. Общие стратегии формализуют набор действий, направленный на достижение стратегических целей компании в соответствии с провозглашенной миссией, обеспечивая достижение синергетического эффекта от работы подразделений. Такого рода стратегии служат для развития приоритетных направлений деятельности компании. Опираясь на общую стратегию, осуществляется выбор конкурентной и функциональных. Первая из них предполагает более детально определенный набор действий фирмы по завоеванию и удержанию рыночной позиции в соответствии с условиями внешней среды и поведением конкурентов. Функциональные стратегии охватывают ряд подсистем таких как, маркетинг, производство, финансы и т.д. Являясь предельно конкретными, они способствуют реализации общей и конкурентной стратегий.

Ссылаясь на работы зарубежных экономистов, Маленков Ю.А. в зависимости от характера развития компании подразделяет стратегии следующим образом:

* *«стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации,*
* *стратегии стабилизации,*
* *стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, дивестиций, банкротства, ликвидации»[[5]](#footnote-5)*.

Связывая вышеуказанную классификацию Ю.А. Маленкова со стадиями развития фирмы, можно сделать вывод, что на начальных этапах компания стремится к созданию устойчивой организации, привлекая значительные объемы инвестиций, реализуя стратегию активного роста. Занимая же устойчивое положение на рынке, фирма придерживается стратегии стабилизации, увеличивая объемы производства со среднеотраслевыми темпами. Когда предприятие перестает наращивать объемы производства, то выбирает стратегию «сбора урожая», переходя затем к стратегии сокращения.

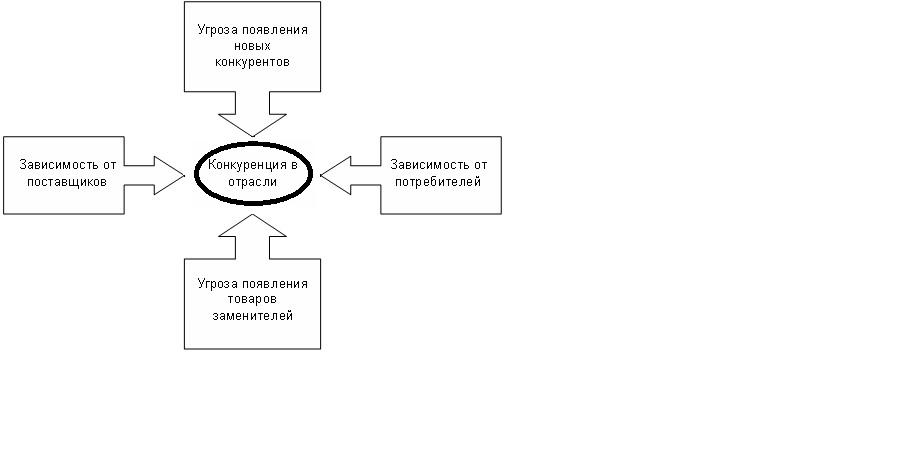
Однако представленная выше последовательность реализуемых стратегий носит весьма обобщенный характер. Более качественно спланированный набор действий компании по реализации миссии можно разработать, синтезируя стратегии различных уровней внутрифирменной иерархии в опоре на факторы внутренней и внешней среды фирмы, ее стратегические цели, а также характер развития.

Одним из наиболее распространенных инструментов оценки внешней среды фирмы является PEST-анализ, который предполагает рассмотрение 4 важных аспектов оказывающих влияние на деятельность компании.



**Рисунок 1.4 Модель «PEST-атома»***Источник: Зябриков В.В., презентация «Общий менеджмент»*

Тщательный качественный анализ данных факторов, тенденций их изменения (например, влияние центрального банка на процентные ставки, ожидаемый темп инфляции, изменения в законодательстве, затрагивающие вопросы таможенного регулирования и т.д.) позволяет устанавливать более точные количественно измеримые стратегические показатели при планировании или прогнозировании, оптимизировать процесс управления рисками, а также идентифицировать внешние возможности и угрозы, необходимые при построении SWOT-матрицы. Подобного рода матрица помогает определить «скелет» будущей стратегии (квадрант «возможность-сила»), а также защитить наиболее уязвимые места фирмы (квадрант «угроза-слабость»). В дополнение к указанным выше инструментам следует упомянуть модель «пяти конкурентных сил Портера», которая имеет большое значение при формировании стратегии. Выстраиваемый набор действий должен быть направлен на создание основного «конкурентного оружия» компании, включающего структурные преимущества, понимание и предвидение ситуации на рынке, и позволять максимально возможно изолировать фирму от влияния преобладающей конкурентной силы.



**Рисунок 1.5 Модель пяти конкурентных сил Портера**

Схема сопоставления сплетенных воедино стратегий, разрабатываемых для различных сторон функционирования компании, с проходимыми этапами ее развития, представляется весьма затруднительной при ее реализации, что обусловлено отсутствием возможности учесть существенный ряд аспектов в течение длительного периода. Достаточно сложно оценить тенденции развития рыночной конъюнктуры, экстраполировать результаты опыта предыдущих лет на будущее, достичь согласованности при учете интересов стейкхолдеров, спланировать резервы денежных средств как инструмента управления рисками и т.д.[[6]](#footnote-6)

Несмотря на указанные выше недостатки, наличие характеристик стратегий и алгоритма их создания на стадиях жизненного цикла фирмы зачастую помогает избежать наиболее распространенных ошибок менеджмента, связанных с неточностями формулировки миссии, построением внутренних бизнес-процессов, некачественным первичным анализом внешней информации.

**Таблица 1.2 Различные типы реализуемых стратегий на стадиях жизненного цикла фирмы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Детство** | **Юность** | **Зрелость** | **Старость** |
| Основные характеристики стадии | Неустойчивое финансовое положение компании; высокие расходы, связанные с доработкой продукта; неустойчивая система управления, отсутствие разделения зон ответственности | Дифференцированный менеджмент; простые формы финансирования, планирования, прогнозирования | Устойчивая структура, четкая система управления, децентрализация | Излишняя бюрократизация системы управления, неэффективная система мотивации персонала |
| Проблемы управления | Проблемы формирования миссии организации; проблемы неадекватного планирования, распределения финансовых ресурсов; проблема формирования кадрового состава фирмы | Проблемы разделения зон ответственности персонала; слабая система контроля | Проблемы «проседания» системы мотивации; допущение устаревания существующих бизнес процессов | Проблема отсутствия гибкого управления; проблема текучести кадров |
| Возможные решения проблем управления | В процессе формулировки миссии руководителям необходимо четко определить, какую потребность будет удовлетворять продукт/услуга, какую ценность она представляет, как для компании, так и для потребителя, а также отразить способ удовлетворения данной потребности у целевой группы | Формирование корпоративной культуры и каналов коммуникации между подразделениями и сотрудниками. Необходимо проводить мероприятия по мотивации персонала, в т.ч. по его обучению и развитию. | Мероприятия по поддержанию системы мотивации должны быть напрямую связаны с сохранением репутации компании, а также направлены на формирование у сотрудников самоопределения, как составляющей основы имиджа фирмы. | Необходимость изменения существующей организационной структуры, адаптация ее под новые условия функционирования. Руководство должно сделать акцент на преодолении сопротивления изменениям со стороны персонала, необходим поиск компромиссов |
| **Продолжение табл. 1.2** | | | | |
|  | клиентов. Управленческие вопросы, связанные с кадровым, финансовым, инвестиционным планированием, могут быть решены путем заимствования успешных бизнес-практик конкурентов, а также путем учета их ошибок (бенчмаркинг). Также возможен аутсорсинг такого рода управленческих услуг при наличии свободных средств. |  | Устранение проблем, связанных с допущением устаревания существующих бизнес-процессов, могут быть решены при помощи бенчмаркинга, использования услуг различного рода консультантов, а также своевременной переподготовке специалистов. | между участниками обеих сторон. |
| Ключевые цели и задачи | Интенсивное развитие фирмы, сохранение ее жизнеспособности | Увеличение доли рынка; наращивание производственных мощностей; проведение перспективных НИОКР | Сохранение завоеванной ранее ниши и доли рынка | Минимизация убытков при сворачивании нерентабельных производств и/или ликвидации |
| Реализуемые мероприятия | Мероприятия, направленные на укрепление уязвимых мест: поиск и обучение персонала, поиск инвесторов | Усиление рекламы; финансирование новых инвестиционных проектов; активные мероприятия по обучению персонала | Мероприятия по улучшению качества продукции, оказанию сервисных услуг и т.д.; формирование имиджа организации | Сокращение стимулирования продаж; остановка нерентабельных производств; отказ от инвестиций в существующие производственные направления |
| Реализуемые стратегии | Общая стратегия: активного роста; ликвидации (в случае гибели организации на стадии детства)  Маркетинговая стратегия: наступательная  Финансовая стратегия: инвестирования | Общая стратегия: ограниченного роста  Маркетинговая стратегия: наступательная  Финансовая стратегия: финансирования | Общая стратегия: интегрированного роста, диверсификации  Маркетинговая стратегия: стабилизации (оборонительная)  Финансовая стратегия: смешанная (в зависимости от рыночной конъюнктуры) | Общая стратегия: дивестиций, ликвидации  Маркетинговая стратегия: сокращения  Финансовая стратегия: изъятия остаточных прибылей, снижения издержек |

*Составлено автором на основе:* *Адизес И. [2]; Каплан Р.С., Нортон Д.П. [12];Маленков Ю.А. [18];Маницкая Л.Н. [19]; Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А., Дж. [26].*

Отраженные в данной таблице основные характеристики стадий ЖЦФ и характерных для них проблем управления служат «скелетом» для построения стратегии. Опираясь на них, существенно проще обозначить конкурентные преимущества фирмы и защитить наиболее уязвимые стороны деятельности, сочетая взаимодополняющие функциональные стратегии в рамках общекорпоративной.

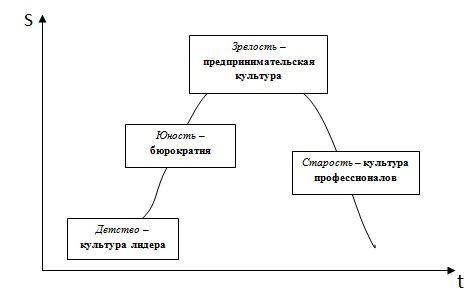
**1.3 Особенности стратегического управления фирмой на различных стадиях жизненного цикла**

Стратегическое управление в классическом своем понимании постепенно утрачивает значение. На первый план выходят способности компании быстро корректировать свои действия и адаптировать цели, оптимальным образом подстраиваясь под условия внешней среды. Высокая динамичность внешних изменений требует интеграции стратегического и адаптивного управления, что позволяет развиваться эволюционным путем, минимизируя влияние периодов революций.

Вне зависимости от того, на каком этапе своего развития находится компания, в процессе управления используется ряд принципов, способствующих минимальному отклонению от заданных целей. К ним относятся: высокая информатизация системы управления, учета и контроля, использование ключевых компетенций компании (описание самих компетенций и их применение в процессе управления в рамках ССП представлено в главе 2), соответствие корпоративной культуры стадии жизненного цикла фирмы, гибкая организационная структура, развитая система мотивации персонала[[7]](#footnote-7).

В современных условиях необходимость оперировать огромными потоками и массивами информации представляет значительный барьер для развития многих компаний. Информационная ограниченность не позволяет в полной мере оценить внутренние и систематические риски, а отсутствие возможности использования новейших информационных систем в управленческих процессах затрудняет координацию разных подразделений фирмы. Это допустимо на стадии детства, когда компания только выходит на рынок, не всегда корректно оценивая его конъюнктуру, и не обладает многочисленным штатом сотрудников. Однако в период активного развития (юности) для систематизации данных планирования, учета и контроля, отслеживания деятельности департаментов различного функционала необходима высокая IT-поддержка. Она позволит сократить время обработки информации, устранить влияние ошибок «человеческого» фактора, а также предотвратить излишнюю бюрократизацию структуры управления. Будучи на стадии устойчивого функционирования, зрелости, зачастую компании сталкиваются с «проседанием» системы мотивации. Внедрение современных IT-систем, за счет кросс-функциональной направленности, представляет большой потенциал для повышения мотивации сотрудников, вовлекая их в текущие процессы соседних подразделений, координируя на совместное достижение стратегических целей фирмы. К тому же, высокотехнологичные процессы требуют специального образования должного уровня, что дает руководящим лицам возможность использования программ переподготовки кадров и повышения их квалификации в качестве одного из инструментов стимулирования. Стоит отметить, что мероприятия, связанные с внедрением информационных систем являются высокозатратными, их реализация не всегда является целесообразной для компаний, осуществляющих стратегию сворачивания или ликвидации.

Возвращаясь к затронутому ранее вопросу мотивации сотрудников, необходимо учитывать такой мощный мотивирующий фактор как, корпоративная культура, которая находится в тесном отношении со стратегией. Хорошо подготовленные и мотивированные сотрудники способны находить множество новых стратегических возможностей исходя из сложившейся на рынке ситуации, препятствуя возникновению кризисных явлений. Ряд отечественных и зарубежных авторов выделяет культуру лидера, бюрократическую, предпринимательскую и культуру профессионалов[[8]](#footnote-8). Каждой стадии жизненного цикла организации присущ тот или иной тип культуры.



**Рисунок 1.6 Типы корпоративной культуры на разных стадиях жизненного цикла**

*Источник: Зябриков В.В., презентация «Общий менеджмент», 2016.*

Частью организационной культуры является культура управления. Отсутствие у сотрудников понимания, куда стоит направлять усилия для реализации стратегии фирмы, неизбежно замедляет скорость реакции на изменения условий внешней среды. «…*Если…диагностика показывает, что корпоративная культура является тормозом в реализации стратегии, необходимо серьезно заниматься организационными изменениями: разъяснять и … напоминать персоналу о ценностях компании; оценивать и соответственно стимулировать «правильное» поведение сотрудников»[[9]](#footnote-9).* Чем более развиты каналы взаимодействия, тем более четко фирма следует выбранной стратегии. Стоит подчеркнуть, что успех фирмы во многом зависит от сильной команды менеджеров, среди которых по играемым ими ролям выделяют менеджеров-предпринимателей, интеграторов, администраторов, производителей. И.Адизес отмечал, что именно такого рода «управленческий микс» позволяет рассматривать текущее положение дел с разных сторон[[10]](#footnote-10). Это взаимодействие может обеспечиваться только наличием общих ценностей.

Оптимальная стратегия, способствующая прогрессивному развитию фирмы или же ее скорейшему выходу из кризиса, предполагает также определенное соответствие между существующей организационной культурой, предопределяющей способы распределения обязанностей и полномочий, и организационной структурой. Таким образом, *«культура управления в решающей степени определяет выбор типа организационной структуры»*[[11]](#footnote-11) Г.Минцберг полагал, что структура организации есть не что иное, как набор способов, благодаря которым трудовой процесс разбивается на конкретные хорошо скоординированные задачи.[[12]](#footnote-12) При этом, по мнению В.В. Зябрикова, переход к следующей стадии жизненного цикла фирмы и параллельно к иному типу организационной структуры происходит асинхронно. В связи с этим, для устойчивого функционирования ей необходимо пересматривать сложившуюся систему ценностей и изменять тип организационной структуры[[13]](#footnote-13).

**Таблица 1.3 Соотношение организационной культуры и структуры на разных стадиях жизненного цикла фирмы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стадия жизненного цикла** | **Организаци-онная культура** | **Организаци-онная структура** | **Основные характеристики стадии и присущего ей типа культуры** | **Критерии выбора организационной структуры** |
| Детство | Культура лидера | Линейная | Единоначалие, осуществление централизованного контроля, негибкость по отношению к изменяющимся условиям внешней среды | Линейная – для недавно созданной фирмы; при наличии стабильного ассортимента возможен переход к линейно-функциональной |
| Юность | Бюрократическая | Линейно-функциональная | Четкое разделение обязанностей и полномочий; низкая адаптивность | Наличие крупносерийного производства; стабильный ассортимент продукции |
| Зрелость | Предпринимательская | Матричная | Сбалансированный рост; делегирование полномочий; децентрализация принятия решений; диверсификация производства | Ориентация на потребителя, и как следствие быстроменяющаяся номенклатура; широкий ассортимент продукции |
| Старость | Культура профессионалов (для оптимальной траектории ЖЦФ) | Фирма выбирает любую из ранее ею используемых | Сетевая структура | Структура, удовлетворяющая инвестиционным целям фирмы |

Исходя из представленного выше соотношения, стоит сделать вывод о важности анализа внутренней среды фирмы, при котором особое внимание должно уделяться определению присущей компании организационной культуры, во многом определяющей ее стратегию и структуру. Рассогласованность культуры и структуры тормозит процесс координации различных уровней управления фирмы, взаимодействия департаментов и подразделений. Стоит также отметить, что зачастую кризисное состояние компании обусловлено отсутствием должным образом построенной системы мотивации и стимулирования персонала, основы которой формируются исходя из существующей корпоративной культуры.

**Выводы к главе 1**

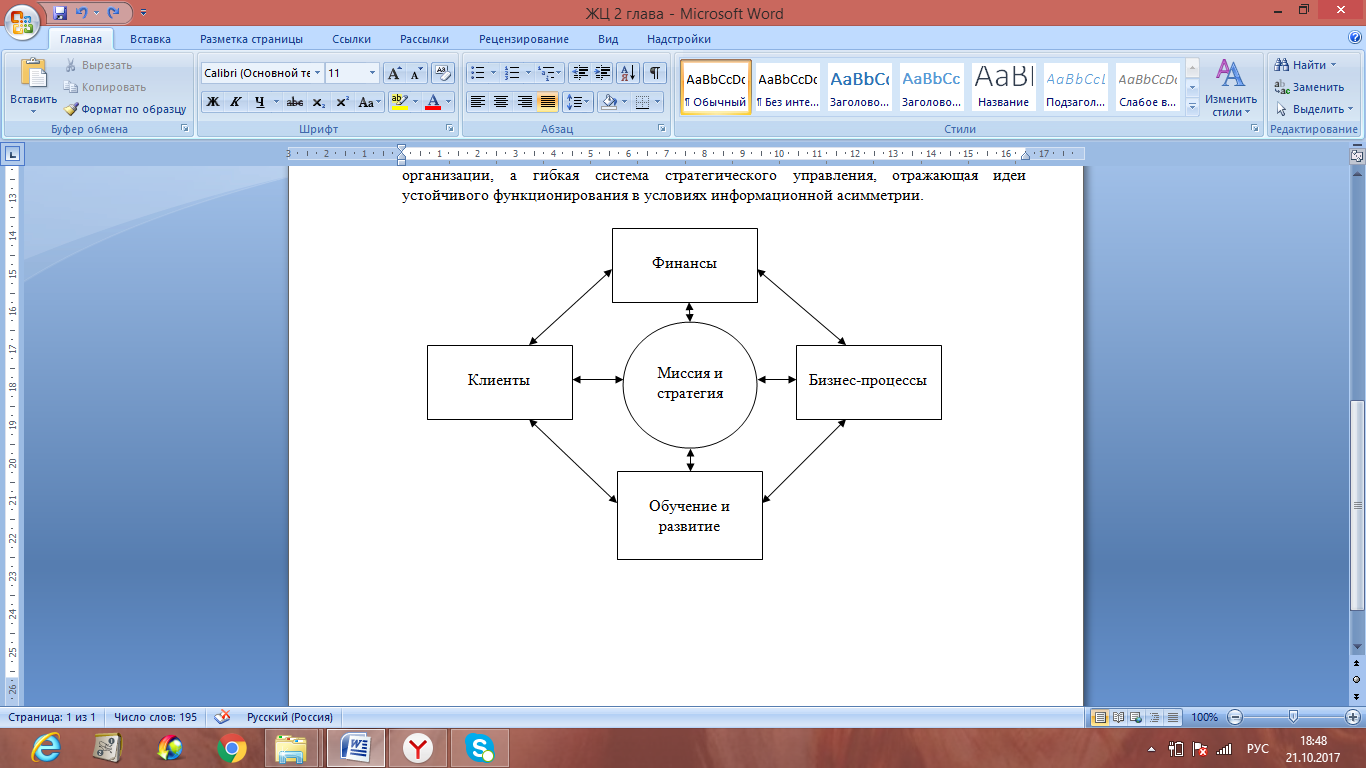
Осуществление миссии фирмы - основная цель разработки стратегии. Формирование качественно спланированного и точного набора действий требует применения специальных инструментов, позволяющих учитывать возможные ошибки на разных временных отрезках деятельности компании. Одним из таких способов является использование модели жизненного цикла фирмы в практической деятельности.

1. В табл.1.1 отражен сравнительный анализ наиболее распространенных в применении моделей ЖЦФ, в ходе которого было выявлено, что большинству моделей присущ ряд общих характеристик. Опираясь на данные табл.1.1, можно сделать вывод о том, что интегрируя некоторые стадии развития компании воедино, следует выделить четыре основных из них: детство, юность, зрелость, старость. При этом оптимальное применение концепции ЖЦФ также подразумевает анализ предыдущего опыта фирмы и внешних условий.
2. В табл.1.2 продемонстрированы особенности разработки стратегий, которые заключаются в учете основных особенностей стадии ЖЦФ, формализованных, четких и количественно измеримых целей компании, проблем управления на заданном промежутке времени. Из информации, представленной в данной таблице, вытекает вывод о том, что достижение успешного конечного результата с минимальными отклонениями обеспечивается единонаправленностью общей и функциональных стратегий, подкрепленных аналитическим фундаментом, формируемым путем выявления внешних угроз и возможностей, оценки внутреннего потенциала компании.
3. Табл. 1.3 отражает основные характеристики стадии ЖЦФ и присущего ей типа корпоративной культуры. Исходя из данной информации, следует указать на важность совершенствования и адаптирования системы мотивации сотрудников (выстраиваемой в опоре на существующую культуру и структуру) на протяжении всей деятельности компании, особенно в период ее зрелости. Это обеспечивает интеграцию стратегического и адаптивного управления, дает возможность быстро реагировать на различного рода изменения, затрагивающие деятельность фирмы. Факт обусловленности большинства кризисных явлений компаний низким уровнем точности управленческих решений, вызванных отсутствием скоординированности взаимодействия департаментов фирмы, определяет необходимость установления взаимосоответствия корпоративной культуры и структуры на каждом этапе ЖЦФ.

**ГЛАВА 2. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (ССП) КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

**2.1 Этапы и принципы разработки ССП**

Достаточно длительный период времени компании отслеживали результативность своей деятельности, в основном опираясь на финансовые показатели в краткосрочном периоде, что не позволяло в полной мере оценивать причины, обусловившие отклонение от намеченных целей, а также затрудняло процесс формирования оптимального набора действий в будущем. Ориентация на долгосрочную перспективу требовала подкрепления анализа финансовых показателей рассмотрением нефинансовых составляющих, влияющих на достижение заданных целей. Инструментом, позволившим реализовать это, стала система сбалансированных показателей (ССП), разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном в 1990-х гг. Стоит отметить, что предпосылки к появлению ССП были сделаны в 1950-х гг. компанией General Electric, которая в своих отчетностях об измерении эффективности начала оценивать разные функциональные направления деятельности, а также французскими инженерами-технологами в начале 20 в., разработавшими прототип дашбордов[[14]](#footnote-14).



**Рисунок 2.1 Система сбалансированных показателей**

Нортон и Каплан описывают свою систему, как стратегически ориентированный инструмент для повышения будущей стоимости компании через работу по четырем направлениям (перспективам): оптимизация финансовых процессов, управление взаимоотношениями с покупателями и поставщиками, инвестициями в развитие кадрового потенциала фирмы, ее бизнес-процессов, а также создание должного инновативного уровня. Это не просто система отчетности об эффективности деятельности организации, а гибкая система стратегического управления, отражающая идеи устойчивого функционирования в условиях информационной асимметрии.

Рассматривая ход развития инструмента, предложенного Нортоном и Капланом, можно выделить три поколения ССП. Основные черты каждого поколения отражены на схеме, представленной ниже.

**Пути устранения недостатков:** Усовершенствование системы путем разбиения стратегических целей на кластеризованные по перспективам подцели, установления ряда метрик по ним.

**Пути устранения недостатков:** Визуальное отражение причинно-следственных связей между целями на стратегических картах.

**Рисунок 2.2 Поколения развития сбалансированной системы показателей (ССП)**

Поскольку модель первого поколения представляла собой некий макет ССП, то возникала потребность в доработке механизмов ее построения, позволяющих максимально доступно и наглядно отражать ключевые цели, что позднее было учтено в моделях второго поколения. Факт отсутствия широкого распространения применения моделей третьего поколения в практике объясняется стремлением избежать переоценки собственных возможностей в ходе постановки стратегических целей, которая может привести к дестабилизации различных внутренних процессов.

Появлению ССП четвертого поколения способствовала трансформация бизнеса, сопровождаемая в условиях перехода к Industrie 4.0 формированием цифровых экосистем, в которых тесным образом взаимодействуют люди и цифровые агенты. Базисом функционирования таких систем является наличие физической инфраструктуры, системы управления ЖЦ данных и архивного хранения, комплексной стратегии по интеграции, ресурсной и технологической открытости, а также должное управление безопасностью, рисками и обратной связью. Вышеперечисленные пункты тесным образом связаны с бизнес-процессами компании, затрагивающими различные сферы ее деятельности. В связи с этим, возникает необходимость в мониторинге развития элементов цифровой экосистемы, что оптимально позволяет сделать ССП путем включения дополнительной перспективы «Экосистема цифровой фирмы»[[15]](#footnote-15).

Программа «Цифровая экономика РФ» предусматривает установление ряда целевых показателей в отношении экосистемы цифровой экономики к 2024 г.:

1. *«успешное функционирование не менее 10 компаний-лидеров (операторов экосистем), конкурентоспособных на глобальных рынках;*
2. *успешное функционирование не менее 10 отраслевых цифровых платформ для основных предметных областей экономики;*
3. *успешное функционирование не менее 500 малых и средних предприятий в сфере создания цифровых технологий и платформ оказания цифровых услуг».[[16]](#footnote-16)*

Согласно отчету экспертной группы специалистов по цифровым технологиям Digital McKinsey за июль 2017 г., формирование цифровых экосистем, и как следствие, переход к Industrie 4.0 затруднены в связи с низким уровнем автоматизации бизнес-процессов фирм, в частности, с отсутствием широкого использования различного рода систем и программ мониторинга бизнес-процессов, что затрудняет возможности анализа данных о функционировании компаний, планирования и прогнозирования их деятельности и развития.[[17]](#footnote-17)

Безусловно, процесс цифровизации успешнее происходит в крупных корпорациях, в частности, на предприятиях с высокой долей государственного участия. Активно используются IT-инструменты в проектировании и планировании строительства атомных станций, в мониторинге производственных процессов в горнодобывающих отраслях, а также в моделировании месторождений в нефтяной и газодобывающей отраслях.

Стоит также отметить, что в целях предоставления услуг в сфере развития цифровой экономики в РФ была создана АНО «Цифровая экономика», нацеленная на разработку конкретных планов мероприятий в рамках направлений, предусмотренных программой Правительства, а также оценку эффективности их внедрения. Учредителями данной организации, при поддержке государства, стали компании, активно применяющие передовые технологии в своей деятельности: ГК «Росатом», инновационный центр «Сколково», «Агентство стратегических инициатив», ГК «Ростех», ПАО «Сбербанк», МТС, Мегафон, Билайн, Ростелеком, Mail.Ru Group, а также ряд других.

В качестве конкретного примера реализации программы «Цифровая экономика РФ» можно назвать использование виртуального конструкторского бюро, предполагающего проектирование самолетов в единой цифровой среде, в «Объединенной авиастроительной корпорации». 17

Также одними из первых использовать принципы построения цифровых предприятий стали компании из отраслей ОПК. Так, в период с 2010 по 2015 гг. по поручению ГК «Росатом» ФГУП РФЯЦ-ВНИЭФ был разработан комплекс ПО «Типовая информационная система ядерно-оружейного комплекса» (ТИС ЯОК). В рамках данной системы предполагалось построение двухконтурной архитектуры цифрового предприятия, состоящей из архитектуры систем управления и IT - архитектуры. Первая из них использует ряд принципов разработки ССП, а также применяет отдельные ее элементы в рамках системы управления. Несмотря на то, что в чистом виде ССП здесь не представлена, обязательным этапом разработки архитектуры является разработка стратегии, исходя из которой выстраивается дерево целей и устанавливаются ключевые показатели, что в точности повторяет последовательность разработки системы сбалансированных показателей (алгоритм разработки ССП представлен далее в данном параграфе). Проводя аналогии с перспективами ССП в рамках данного примера, стоит отметить, что цифровизация предприятия предполагает уделение внимания в большей степени различным бизнес-процессам, их проработке и детализации. Возвращаясь к IT-архитектуре, можно сделать вывод, что она представляет собой перспективу «Экосистема цифровой фирмы», реализуя комплексный подход по интеграции систем, через создание IT-инфраструктуры, обеспечение безопасности взаимодействия ее элементов[[18]](#footnote-18). Архитектура цифрового предприятия в рамках проекта «ТИС ЯОК» представлена в приложении 1.

Вне зависимости от степени цифровизации компании, ССП основывается на способностях руководителей высшего и среднего звена выстраивать деятельность фирмы на таких управленческих принципах как: каузальность, обучаемость, коммуницирование, командность. Первый из них подразумевает идентификацию элементов, детерминирующих процесс достижения заданных целей. Результативность таких мероприятий зависит от должной подготовки менеджеров и персонала ниже стоящих звеньев, их стремления к совершенствованию профессиональных навыков, что отражает принцип обучаемости. Коммуницирование – предельно просто донесенные до сотрудников цели, делегирование полномочий, координация взаимодействия различных департаментов – все это обеспечивает механизм функционирования организации, ориентированной на стратегию. Принцип командности тесно связан с предыдущим и предполагает как разделение должностных компетенций между группами рядовых сотрудников, так и разделение зон ответственности между вышестоящими руководителями[[19]](#footnote-19).

Проанализировав ряд работ отечественных и зарубежных авторов, связанных с применением ССП в современной практике, можно выделить ряд принципов построения ССП с учетом вышеуказанных особенностей управления:

1. наличие шести обязательных компонентов: перспективы (perspectives), стратегические цели (objectives), показатели (measures), целевые значения (targets), причинно-следственные связи (cause and effect linkages), стратегические инициативы (strategic initiatives);
2. наличие конкретных целей. Цели должны быть кратко и точно обозначены, иметь временные рамки, количественно измеримы;
3. отсутствие излишней детализации целей;
4. взаимодополнение целей всех четырех направлений. Цели по перспективам устанавливаются исходя из основных стратегических, сохраняя при этом баланс между внутренними и внешними направлениями;
5. связь системы мотивации персонала с достижением установленных целей. Уровень вознаграждения сотрудника должен соответствовать полученному результату. При этом сама система должна быть максимально прозрачной и практичной, оставаясь при этом оптимальной с точки зрения затрат на поддержание ее функционирования;
6. *«установление баланса между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха»;*[[20]](#footnote-20)
7. установление двухконтурного кольца обратной связи. «*ССП подразумевает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами, но кроме того, в ней еще существует еще одно кольцо обратной связи, объединяющее результаты бизнес-стратегий»;[[21]](#footnote-21)*
8. выбор и адаптация ключевых перспектив ССП под условия конкретной компании, ее специфику и масштабы деятельности. Подобного рода инструмент стратегического управления обладает гибкой методологией, что позволяет прорабатывать только те направления, которые важны для миссии и видения.

Внедрение системы сбалансированных показателей достаточно трудоемкий процесс, требующий детальной проработки большого объема разнородной информации. Для его осуществления формируется команда разработчиков кросс-функциональной направленности. Как правило, внедрение ССП – это четыре последовательных шага, от качества выполнения которых будет зависеть результативность работы системы.

**Рисунок 2.3 Этапы внедрения системы сбалансированных показателей (ССП)**

*Источник: Методика разработки сбалансированной системы показателей, группа компаний «Современные технологии управления», 2007.*

Подготовительный этап играет основополагающую роль при разработке и внедрении ССП, т.к. именно здесь определяются организационные уровни и единицы, для которых непосредственно осуществляется процесс разработки. Кроме того, оценивается целесообразность внедрения ССП, сопоставляется предполагаемый результат от применения системы с временными и ресурсными затратами на ее создание и поддержание функционирования. «*Поэтому если в компании назрел кризис,…то гораздо целесообразнее не внедрять ССП, а направить все ресурсы на преодоление… проблем».[[22]](#footnote-22)*

Разработка ССП предполагает последовательное прохождение этапов, отраженных в табл. 2.1, и преодоление ряда присущих им проблем, которые были выделены автором и также представлены в данной таблице.

**Таблица 2.1 Этапы разработки системы сбалансированных показателей (ССП)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап** | **Описание этапа** | **Проблемы, возникающие на данном этапе** |
| 0 этап | Четкая формулировка стратегии в соответствии с видением и миссией. | Необъективность оценки внутреннего потенциала компании, анализа внешней среды при разработке стратегии, и как следствие, угроза возникновения противоречий между стратегией и миссией компании. |
| 1 этап | Определение стратегических и функциональных целей. Выбор перспектив, распределение целей по перспективам. | Возможная несогласованность функциональных целей с основными стратегическими вследствие допущения ошибок в процессе разработки стратегии.  Несогласованность выбранных перспектив со спецификой и масштабами деятельности компании.  Установление чрезмерного числа целей, их излишняя конкретизация.  Затруднения в формировании порядка достижения целей, связанные с неточностью определения временных рамок достижения целей. |
| 2 этап | Установление причинно-следственных связей между целями. Построение стратегической карты. | Включение в причинно-следственную цепь целей, не вносящих вклада реализацию главной цели. |
| 3 этап | Выбор показателей - KPI (выбираются финансовые и нефинансовые показатели). Установление их целевых, плановых и фактических значений. | Выбор слишком большого числа показателей для каждой из стратегических целей. |
| **Продолжение табл. 2.1** | | |
| 4 этап | Установление связи KPI с бизнес- процессами | Установление завышенных значений KPI, вступающих в противоречие с действительно существующими бизнес-процессами. |
| 5 этап | Разработка стратегических мероприятий (инициатив, программ, проектов) | Недооценка/переоценка вклада того или иного мероприятия в реализацию главной цели. |

*Составлено автором на основе: Громов А. И. [23]; Крылов С.И. [16]; Методика разработки сбалансированной системы показателей [20]; Paul R. Niven [31].*

Процесс каскадирования, т.е. разработки ССП для отдельных структурных подразделений, происходит в опоре на существующую организационную структуру фирмы, наличие разнородных дивизионов, а также иерархических уровней управления. Очевидно, что декомпозиция целей между структурными звеньями упрощает взаимодействие сотрудников, снижая вероятность допущения значительных отклонений от плана. Существует несколько взглядов на выбор метода каскадирования ССП. Ряд из них допускает самостоятельную формулировку стратегии и постановку целей отдельными подразделениями, другие предполагают комбинирование индивидуальных целей подразделения с общекорпоративными. Оптимальным, с управленческой точки зрения, можно считать вариант, при котором ССП для высшего (т.е. ССП общекорпоративного уровня) и среднего звена структуры компании регламентировано разрабатываются под контролем топ-менеджмента компании, а нижестоящие звенья иерархической цепочки для себя самостоятельно выбирают метрики и устанавливают KPI в рамках стратегических целей компании. Однако в данном случае возникает потребность в дополнительном регулировании согласованности ССП для подразделений одного уровня.



**Рисунок 2.4 Каскадирование системы сбалансированных показателей (ССП)**

Опираясь на опыт внедрения ССП различными компаниями, стоит отметить, что на контроль реализации стратегии можно взглянуть под разным углом. С одной стороны, это заключительный этап разработки ССП, который единожды устанавливает соответствие заданных показателей выбранной стратегии, а также распределение зон ответственности за достижение конкретных показателей. Поскольку практически невозможно детально описать все планируемые стратегические мероприятия в силу ограниченности информации о будущих событиях, то, с другой стороны, контроль - это процесс, на основе которого руководством фирмы осуществляется корректировка стратегии и, соответственно, KPI исходя из изменений условий деятельности. Помимо план-фактного сопоставления показателей, необходимо учитывать бюджет времени, отведенный для их достижения, и управлять им.

**2.2 Отражение стратегических целей фирмы в сбалансированной системе показателей**

Система сбалансированных показателей позволяет формулировать стратегию на языке конкретных величин, которыми являются заданные KPI. Стоит подчеркнуть, что термин KPI здесь используются в широком смысле, т.е. не ограничивается пониманием его только как показателя эффективности, отражающего отношение эффекта к ресурсам, этот эффект обусловившим. KPI, в данном случае, - это показатель результативности, определяющий степень достижения целей, который может быть и абсолютным, и относительным, в т.ч. включать в себя группу показателей эффективности. Установление величин начинается с первичного анализа стратегической информации, которая тщательно прорабатывается по выбранным перспективам. Описание ключевых перспектив, а также ряд необходимых для анализа данных, касающихся как внутренней среды фирмы, так и внешней, представлен в табл. 2.2.

**Таблица 2.2 Информационная составляющая первичного анализа ключевых перспектив, проводимого в процессе установления KPI.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Перспективы** | **Информация внутренней среды** | **Информация внешней среды** |
| Финансы | * *«Данные о существующем размере оборота и рентабельности по направлениям деятельности»[[23]](#footnote-23)* * Структура затрат | * Текущий и прогнозируемый темп инфляции * Колебания курсов валют * Значения отраслевых показателей эффективности деятельности компаний |
| Клиенты | * Суммарный объем продаж * Информация о ключевых потребительских сегментах компании | * Основные конкуренты * Потенциальный объем рынка * Ключевые сегменты рынка |

**Продолжение табл. 2.2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | * Чувствительность рынка * Информация о конкурентных преимуществах компании с точки зрения потребителя |
| Бизнес-процессы | * Производственные мощности * Уровень необходимого прироста производственных мощностей * Уровень инновационности компании * Логистическая политика * Складская политика | * Современный уровень развития технологий * Информация, полученная с применением бенч-маркинга бизнес-процессов конкурентов |
| Обучение и развитие | * Информация о собственных компетенциях * Корпоративная культура * Система мотивации персонала * Уровень квалифицированности персонала | * Информация о компетенциях конкурентов |

Представленный выше перечень информационной составляющей не является исчерпывающим и может быть продолжен, исходя из целей, компетенций и ресурсной обеспеченности компании. Стоит отметить, что первичный анализ, помимо определения наиболее приоритетных направлений развития, позволяет избежать выбора чрезмерного количества показателей, что сохраняет «прозрачность» и доступность понимания системы сотрудниками.

Как было отмечено ранее, KPI, являясь измерителями степени достижения стратегических целей, должны быть установлены с учетом причинно-следственных взаимосвязей данных целей, не вступающих в противоречие друг с другом. Поэтому некорректный выбор ключевых показателей, как правило, является результатом ошибок предыдущих этапов разработки ССП, что требует возврата на несколько «шагов назад» в целях пересмотра ранее принятых решений.

Применение KPI дает возможность детализации целей не только по функциональным направлениям, но и по временным интервалам, «разбивая» долгосрочные показатели на последовательно достигаемые краткосрочные. Детализация представляет собой один из элементов, обеспечивающих гибкость и адаптивность ССП как инструмента управления, который дополняется анализом, предполагающим сопоставление плановых и фактических показателей по различным бизнес-процессам, определение степени достижения целевых KPI.

Особенности применения различных KPI в рамках выбранных перспектив представлены в табл. 2.3. Описание возможных стратегических целей фирмы намеренно не представлено в данной таблице, что позволяет сохранить универсальный характер ее применения, не привязываясь к специфике деятельности компаний разных отраслей.

**Таблица 2.3 Выбор и использование KPI в рамках отдельных перспектив сбалансированной системы показателей (ССП) как составляющих стратегических целей фирмы.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Перспективы ССП** | **Характеристики перспективы. Особенности выбора KPI** | **Примеры установленных KPI** |
| Финансы | Выбор показателей для данной перспективы требует их проверки на соответствие ключевым целям, а также тщательного обоснования, поскольку они служат ориентиром при установлении KPI остальных трех направлений ССП.  *«Текущая деятельность сопряжена с риском, в частности производственным и финансовым».* Первый из которых обусловлен структурой активов, а второй – структурой источников.[[24]](#footnote-24) Таким образом, KPI финансовой перспективы требуют учета производственного и финансового левериджа.  Установление более реалистичных и достижимых показателей роста и рентабельности обеспечивается их корректировкой на степень риска. Целесообразно применение показателей, используемых в риск-менеджменте, таких как группа показателей RAROC.  Инновационные компании, а также компании, обладающие существенными человеческими активами, занимающиеся проведением НИОКР, в качестве KPI данной перспективы могут устанавливать показатели, фиксирующие стоимость НМА.[[25]](#footnote-25) | * Денежные потоки * Определенный уровень затрат * Выручка * Доля прибыли в объеме продаж * Различные показатели прибыли (Net Profit, EBIT, EBITDA, маржинальный доход и т.д.) * Различные показатели рентабельности (ROS, ROA, ROI, ROE, рентабельность затрат и т.д.) * Показатели добавленной стоимости (EVA, MVA и т.д.) * Коэффициенты оборачиваемости активов, запасов и т.д. * Показатели ликвидности (текущей, быстрой, абсолютной) * Показатели финансовой устойчивости (уровень финансового левериджа, коэффициент автономии и т.д.) * Показатели, учитывающие степень риска (EaR, CFaR, RAROC, RORAC и т.д.)[[26]](#footnote-26) |
| Клиенты | Ряд потребительских характеристик, таких как функциональность товара, его дизайн и стиль, первостепенно требует оценки с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, что должно находить отражение в установленных KPI.  Финансовые KPI тесно коррелируют с показателями клиентской перспективы. Следует учитывать, что отдача от инвестиций в кастомизацию продукта, а также программы повышения лояльности клиентов должна позволять покрывать расходы по соответствующим мероприятиям. | * Доля рынка * Общий объем продаж * Объем продаж по разным каналам сбыта * Число новых привлеченных клиентов * Процент выручки от новых клиентов * Число потерянных клиентов * Доля лояльных клиентов в общем числе клиентов * CSI * Цена потребления * Затраты на маркетинговые мероприятия в процентах от выручки * Показатели эффективности проведения маркетинговых мероприятий (эффективность выставок, промо-акций, рекламных кампаний и т.д.) * Скорость отклика покупателей |

**Продолжение табл. 2.3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | * Затраты на обслуживание одного клиента * Узнаваемость бренда |
| Бизнес-процессы | В целях установления точных детализированных показателей, отражающих стратегические цели в рамках деятельности компании, уместно использовать наиболее универсальный способ рассмотрения бизнес-процессов, предложенный Нортоном и Капланом, с позиции четырех кластеров: операционные процессы, процессы управления взаимоотношениями с клиентами, инновационные процессы и социальные процессы.  Операционные процессы связаны непосредственно с производством продукции (оказанием услуг) и поставкой ее на рынок. В рамках данного кластера установление KPI связано с выбором показателей для процессов закупок сырья и материалов, процессов управления складскими запасами, дистрибуции, непосредственно самих производственных процессов  Процессы управления взаимоотношениями с клиентами – сфера деятельность подразделения маркетинга, главная задача которого в рамках  ССП выявить целевые группы клиентов, оценить платежеспособный спрос, создать соответствующую ассортиментную линейку, сформировать предложение на производимую продукцию.  Инновационная и социальная составляющие бизнес-процессов связаны непосредственно с созданием и сохранением конкурентных преимуществ, а также поддержанием имиджа компании. Их специфика определяется особенностями функционирования в существующих условиях внешней среды. | KPI операционных процессов:   * Оптимальный размер заказа сырья и материалов * Оборачиваемость запасов * Среднее время выполнения производственной операции * Показатели производительности труда * Показатели производительности машин и оборудования * Процент брака в объеме произведенной продукции * Время простоев   KPI процессов управления взаимоотношениями с клиентами:   * Частота повторных покупок * Время выхода на рынок новых товаров * Число позитивных упоминаний о компании в СМИ   KPI инновационных процессов:   * Доля инновационной продукции в общем товарном ассортименте * Доля затрат на НИОКР в общем объеме затрат * Время разработки новых продуктов   KPI социальных процессов:   * Уровень выбросов в окружающую среду * Затраты на участие в социально значимых проектах |
| Обучение и развитие | Ключевые показатели по данной перспективе устанавливаются для трех направлений: человеческий капитал, информационная и организационная составляющие.  Управление человеческим капиталом основывается на выявлении ключевых компетенций персонала, т.е. таких характеристик, которые, по мнению К.К. Прахалада и Г. Хамела, способствуют успешному развитию компании, воплощая ее миссию[[27]](#footnote-27). Управление данной составляющей, а также выбор соответствующих показателей, сводится к мониторингу и оценке индивидуальных достижений сотрудников, производительности труда.  В условиях цифровой экономики, одним из важнейших приоритетов в ходе поддержания | * Производительность труда * Число сотрудников, повысивших квалификацию * Затраты на обучение одного сотрудника * Доля сотрудников, удовлетворенных условиями труда * Доля сотрудников, в полной мере обеспеченных информационными ресурсами * Число мероприятий по формированию сплоченности коллектива |

**Продолжение табл. 2.3**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | непрерывного процесса развития компании занимает информационная обеспеченность ее деятельности. Инвестиции в новейшие IT – системы, позволяющие отслеживать взаимоотношения с клиентами путем анализа частоты и объема покупок, жалоб потребителей, системы, отслеживающие движение товаров на складах, логистические процессы, системы, обеспечивающие внутрифирменный обмен информацией и т.д. - все это позволяет минимизировать временные и денежные затраты, создавая конкурентное преимущество. Ввиду всестороннего охвата сторон деятельности фирмы данной составляющей, выбор KPI по ней представляется весьма затруднительным и сводится, как правило, к качественным оценкам результатов функционирования информационных систем со стороны руководства.  Организационная составляющая представляет собой ряд элементов, таких как корпоративная культура, система мотивации, каналы взаимодействия. Как и в случае оценки результативности функционирования в контексте информационной составляющей, установить точный количественный показатель KPI является проблематичным. Зачастую, достаточно ограничиться разработкой планов мероприятий по обучению персонала, сплочению коллектива, установив количество отведенных для этого часов и лимит затрат. |  |

В обобщение вышеизложенного, можно сказать, что выбор KPI обосновывается наличием определенных стратегических целей и будущих желаемых результатов, опирающихся на анализ потенциала фирмы с позиции оценки ее внутренней и внешней среды. Обязательным условием установления показателей является точное единонаправленное их соответствие реализуемой стратегии, их измеримость, достижимость, доступность к восприятию. Несмотря на сложность выполнения всех условий одновременно, процесс разработки должен максимально адаптировать количественно трудно измеримую информацию для ее формализации в управленческой документации.

**2.3 Особенности применения сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического управления на различных стадиях жизненного цикла фирмы**

Особенности стратегического управления фирмой на разных стадиях жизненного цикла были представлены в главе 1. Ранее отмечалось, что несмотря на различия в проходимых фирмой этапов развития, существует ряд общих принципов управления, которые подразумевают оценку возможностей и потенциала компании в конкретный период, определение ее ключевых компетенций и ориентацию на них при построении набора действий, а также установление скоординированности и совершенствование процессов взаимодействия между различными подразделениями и сотрудниками.

Управление по ключевым компетенциям, которые представляют собой набор гармонизированных технологий, тесно сплетенных воедино со способностями к коллективному обучению и обработке ассиметричной информации, наиболее приближено к механизмам, при помощи которых работает ССП. Стремясь к совершенствованию своей деятельности, фирмы ищут различные рычаги управления. В своей работе К. Прахалад, Л.Фаэй, Р. Рэнделл выделяли три группы аспектов, способствующих прогрессивному развитию компании и росту ее стоимости. Таковыми аспектами являются:

1. управление в показателях деятельности;
2. управление в адаптивности;
3. управление в разрывах в возможностях[[28]](#footnote-28).

Эти составляющие можно охарактеризовать, как основные в стратегическом управлении, поэтому вполне допустимо трансформировать их применимо к ССП, установив взаимосоответствие с перечисленными выше аспектами. Таким образом, мы получим следующие три элемента управления в рамках ССП:

1. управление метриками и KPI;
2. контроль наличия причинно-следственных связей функциональных подцелей и координация подразделений в их реализации;
3. корректировка заданий в зависимости от тенденций отклонений.

В предыдущей главе были описаны стратегии, присущие каждой стадии жизненного цикла фирмы. Изменение долгосрочных целей и набора действий по их достижению при переходе на следующий этап происходит быстрее, благодаря гибкости и адаптивности ССП, что также делает возможным ее применение на любом временном отрезке жизни фирмы. При этом через использование механизмов постановки, кластеризации и каскадирования целей система сбалансированных показателей задает стратегические рамки в виде показателей по заданным перспективам, сохраняя направление движения в сторону реализации миссии.

Управление ключевыми элементами ССП на этапах жизненного цикла фирмы представлено ниже в табл. 2.4. Стоит отметить, что корректировка функциональных целей и координации взаимодействия подразделений должна находить свое отражение на всех этапах построения ССП, начиная с пересмотра функциональных подцелей, построения взаимосвязей на стратегических картах, и, заканчивая установкой новых значений KPI.

**Таблица 2.4 Управление различными элементами сбалансированной системы показателей (ССП) на стадиях жизненного цикла фирмы.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стадия жизненного цикла фирмы** | **Управление изменениями функциональных целей и координацией взаимодействия подразделений** | **Управление метриками и показателями KPI** |
| Детство | **Функциональные цели:**  -Смещение акцентов при постановке целей на построение бизнес-процессов и процессов коммуникаций.  **Взаимодействие сотрудников и подразделений:**   * Создание слаженной команды сотрудников. * Координация усилий сотрудников на увеличение темпов роста компании. * Формирование каналов коммуникации. * Подготовка персонала к организационным изменениям. | - Отслеживание показателей динамики структуры активов.  - Особое внимание уделяется показателям платежеспособности и ликвидности.   * Необходимо принимать во внимание, что показатели доли рынка и роста объема производства увеличиваются медленными темпами. В связи с этим, не стоит устанавливать их предельно возможные прогнозные значения. * При оценке эффективности деятельности фирмы не стоит смещать акцент на показатели рентабельности. Т.к. за короткий период времени своего существования компания не успевает нарастить масштабы и объемы производства, соответственно, не получает должной отдачи на капитал и ресурсы. * Применение показателей сферы риск-менеджмента. |
| Юность | **Функциональные цели:**   * Формирование портфеля альтернативных планов на случай возникновения кризисных ситуаций, детерминированных неустойчивым положением фирмы по отношению к угрозам внешней среды, а также несформированной в полной мере системой менеджмента**.**   **Взаимодействие сотрудников и подразделений:**   * Формирование системы мотивации. * Применение стимулирующих мер с целью повышения продуктивности. * Активные действия по привлечению квалифицированного персонала. | * По мере роста компании должны отслеживаться показатели оборачиваемости и рентабельности, в целях незамедлительного «оздоровления» текущей деятельности. * В зависимости от успешности реализуемых мероприятий допустимо установление существенно высоких плановых показателей по достижению доли рынка. * Отслеживаются показатели эффективности использования ресурсов. * Должное внимание должно уделяться показателям, характеризующим инновационную составляющую бизнес-процессов фирмы, благодаря которой формируется конкурентное преимущество фирмы. * Отслеживание процента сотрудников с должным уровнем квалификации. * Установление показателей для премиальной части заработной платы в привязке к объему выполненной работы для стимулирования деятельности персонала. |
| Зрелость | **Функциональные цели:**   * Как правило, на данной стадии риски отклонения от намеченной стратегии | * Необходим контроль показателей доли рынка и объема сбыта, поскольку компания на данном этапе стремится |

**Продолжение табл. 2.4**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | являются наименьшими в сравнении с остальными этапами. Изменение функциональных подцелей необходимо в случае реализации намеченных действий в более короткие сроки, либо в целях устранения возникших кризисных явлений.  **Взаимодействие сотрудников и подразделений:**   * Мероприятия по закреплению наиболее ценных кадров.   Установление существенного разделения полномочий между сотрудниками и подразделениями. | удержать существующие позиции и не допустить их потери.   * Отслеживаются показатели эффективности использования ресурсов, оборачиваемости запасов, сроки связывания оборотных средств. * Контроль показателей финансовой устойчивости и платежеспособности. * Установление индивидуальных вознаграждений для ключевых сотрудников в целях устранения проседания системы мотивации персонала. |
| Старость | **Функциональные цели:**   * Установление целей, ориентированных на минимизацию убытков во всех сферах функционирования компании.   **Взаимодействие сотрудников и подразделений:**   * Ограничение предоставляемой сотрудникам управленческой информации, не затрагивающей вопросы максимизации прибыли, в целях недопущения сопротивления реализации задач по данным направлениям. | * Постоянный контроль показателей финансовой устойчивости и платежеспособности. * Мониторинг показателей затрат. * Отслеживание показателей степени удовлетворенности оставшихся групп клиентов производимой продукцией/оказываемыми услугами, а также показателей, характеризующих количество потерянных, удержанных и приобретенных клиентов. * Отслеживание показателей текучести кадров. |

*Составлено автором на основе: Каплан Р.С., Нортон Д.П. [12]; Маницкая Л. Н. [19]; Методика разработки сбалансированной системы показателей [20]; Прахалад К.К., Фаэй Л., Рэнделл Р. [24]; Lechner C., Vidar S. [30]; Matt H. Evans [36]; What is a Key Performance Indicator (KPI)? [38].*

В зависимости от того, с какими проблемами сталкивается фирма на временном интервале своего существования, используются принципы корректировки целей и планов. Акценты мониторинга показателей результативности деятельности смещаются в сторону наиболее слабых сторон с точки зрения их вклада в реализацию стратегии. ССП достаточно просто отражает чувствительность к изменениям внутренней и внешней среды фирмы и позволяет формализовать набор мероприятий по реагированию на эти изменения.

**Выводы к главе 2**

Сбалансированная система показателей является одним из самых простых в применении и легко адаптируемых инструментов стратегического управления.

1. Табл. 2.1 отражает основные этапы разработки ССП, а также ряд проблем возникающих на каждом из них. Учет подобного рода особенностей, а также принципов построения ССП позволяет формировать четкую систему взаимосвязанных целей, степень реализации которых достаточно просто отслеживается. Для обеспечения максимального охвата всех внутренних процессов фирмы и внешних условий ее функционирования, определения ключевых компетенций и конкурентных преимуществ, ССП должна обладать рядом обязательных элементов: перспективы (perspectives), стратегические цели (objectives), показатели (measures), целевые значения (targets), причинно-следственные связи (cause and effect linkages), стратегические инициативы (strategic initiatives).
2. В табл. 2.2 отражена информационная составляющая первичного анализа ключевых перспектив с позиции внутренней и внешней среды, проводимого в процессе установления KPI, которая служит опорой при выборе показателей результативности во избежание установления избыточного их числа. Примеры KPI, используемых в различных функциональных областях, представлены в табл. 2.3. На основании данных вышеуказанных таблиц можно сказать, что обязательным условием установления показателей является точное единонаправленное их соответствие реализуемой стратегии, при этом появляется возможность трансформировать широко определенные стратегические цели в конкретные величины.
3. Табл. 2.4 позволяет сделать вывод о том, что через процессы управления изменениями функциональных целей и координацией взаимодействия подразделений, а также управление метриками и KPI возможно построение гибкой системы управления, акцентирующей внимание руководства на наиболее чувствительных к изменениям сторонах функционирования компании. Это позволяет учитывать характерные особенности и проблемы каждой стадии жизненного цикла фирмы.

**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ССП ДЛЯ КОМПАНИИ, НАХОДЯЩЕЙСЯ НА ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА, НА ПРИМЕРЕ АО «ЕСС»**

**3.1 Характеристика деятельности компании АО «ЕСС»**

**3.1.1 История развития компании**

Компания АО «Компакт» была основана в 1992 г. группой санкт-петербургских метростроителей. Изначально общество основывалось на осуществлении функций генерального подрядчика, управлении строительством, строительстве зданий и сооружений, проектных и инжиниринговых услугах, осуществлений функций технического заказчика для инвесторов. По мере роста, было принято решение о создании самостоятельных организационных единиц, отдельно осуществляющих каждый из перечисленных видов деятельности.

Так в 2013 г. было создано АО «ЕСС» с целью формирования профессиональной команды, специализирующейся на решении полного комплекса проектно-изыскательских, строительно-монтажных и пуско-наладочных работ по инженерным системам зданий и сооружений любой сложности. Компания успешно реализует инфраструктурные проекты для частных инвесторов, государственных организаций, крупных холдингов и предприятий различных отраслей экономики. В число успешно реализованных проектов входят мероприятия по проектированию и монтажу инженерных систем для здания Технопарка инновационного центра Сколково, комплекс работ по проектированию электрических систем аэровокзального комплекса аэропорта Домодедово, завода компании «Siemens» по производству и сервису газовых турбин в Ленинградской обл., комплекс наладочных работ для инженерных систем ж/д вокзалов, задействованных в процессе проведения ЧМ -2018г. (республика Мордовия), а также ряд работ по модернизации 14 объектов инфраструктуры на о. Сахалин.

**3.1.2 География и виды деятельности**

АО «ЕСС» оказывает широкий перечень услуг по проектированию, монтажу и управлению проектами:

* поставка оборудования и монтаж внутренних инженерных (механических, электрических, слаботочных, противопожарных, медийных) систем;
* выполнение проектных работ всех стадий проектирования;
* *«анализ и проверка проектной документации;*
* *проверка и подготовка сметных расчётов, составление бюджетов и конъектурных анализов;*
* *оптимизация проектных решений для достижения наиболее выгодного сочетания цена-качество-сроки;*
* *поиск субподрядных организаций, проведение тендеров;*
* *руководство выполнением строительно-монтажных работ;*
* *подготовка исполнительной документации;*
* *сдача объекта в эксплуатацию».[[29]](#footnote-29)*

Компания зарекомендовала себя как надежного подрядчика не только на строительном рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Москвы и Московской области, но и за их пределами. Ранее был реализован ряд крупных проектов на территории Самарской области, республики Мордовии, в настоящий же момент ведутся работы на о. Сахалин. АО «ЕСС» ежегодно расширяет географию деятельности, реализуя проекты в перспективных регионах России.

**3.1.3 Организационная структура**

В компании существует линейно-функциональная организационная структура, построенная с учетом трех уровней управления, что обусловлено масштабами проектов и территориальной расположенностью мест их реализации.

К первому высшему звену относится собрание акционеров, которое осуществляет стратегическое управление фирмой. Второй уровень представляет собой дирекцию завода в лице генерального директора, его заместителя по экономике и кадровому планированию, а также технического директора. На третьем уровне расположены напрямую управляемые генеральным директором обособленные структурные единицы и подчиненные дирекции отделы и департаменты.

Использование подобного рода схемы представляется целесообразным с точки зрения нормы управляемости, предельное значение которой равно 8 для руководителей всех уровней. Такая структура является оптимальной также с точки зрения реализации проектно-ориентированного подхода к управлению. Она позволяет не перегружать линейные руководящие звенья, делегируя часть директивных полномочий функциональным подразделениям, напрямую связанным с технической реализацией проекта, а также предоставляя самостоятельность в принятии управленческих решений обособленным структурным единицам, задействованным в реализации особо крупных проектов. Подробная схема организационной структуры представлена в приложении 2.

Однако во избежание излишней бюрократизации системы управления, возможно объединение ряда подразделений. Таким образом, логичным представляется объединение финансово-экономического и сметного отделов, а также создание единого функционального звена по управлению проектами, образованного присоединением к данному звену департамента проектирования и департамента телекоммуникационных и мультимедийных систем. Для департамента снабжения и складской логистики существует необходимость в сохранении функциональных полномочий, что обусловлено существенной долей логистических процессов в производственной деятельности строительных компаний, и как следствие, необходимостью контроля за своевременным обеспечением объектов должным размером поставок приборов и материалов. Оптимизированная схема организационной структуры представлена в приложении 3.

Внутренняя политика фирмы предполагает установление штанного расписания в количестве 80 штатных единиц. При этом число сотрудников, задействованных в управленческой и проектной деятельности, варьируется в зависимости от числа действующих проектов. Предполается, что один проектировщик может обслуживать два проекта. Данные о среднесписочной численности сотрудников представлены в табл. 3.1.1

**Таблица 3.1.1 Среднесписочная численность сотрудников АО «ЕСС»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** | **2017 г.** |
| Среднесписочная численность сотрудников | 25 | 23 | 21 | 19 |

Ежегодное сокращение числа сотрудников обусловлено снижением количества реализуемых проектов, что также объясняет отрицательную динамику темпа роста выручки, анализ изменения которой представлен в параграфах 1.4-1.5.

**3.1.4 Анализ внутренней и внешней среды**

Определить способность фирмы к противостоянию угрозам и использованию представленных возможностей позволяет анализ факторов внутренний и внешней среды.

*«Внутренняя среда фирмы включает факторы, которые она может полностью контролировать…»* [[30]](#footnote-30)

Для анализа внутренней среды на АО «ЕСС» был проведен опрос среди менеджеров разных звеньев, а также рядовых сотрудников. Главной задачей опроса являлось определение организационной культуры, присущей данной фирме. Основой для составления опросника послужила работа А. Д. Чанько, в которой рассмотрены различные методики исследования организационной культуры, в частности методики К.Камерона и Р.Куинна, Р.Хариссона[[31]](#footnote-31). Сотрудникам предлагалось ответить на ряд вопросов, касающихся существующих способов взаимодействия друг с другом, способов принятия управленческих решений и делегирования полномочий руководством. В опросе участвовало 4 менеджера, а также 12 рядовых сотрудников. Бланк опросника представлен в приложении 4.

Большинство опрошенных рядовых сотрудников выразили недовольство размером заработной платы, а также указали, что продвижение по карьерной лестнице представляется затруднительным. В компании отсутствуют меры дополнительного материального стимулирования, такие как: доплаты за совмещение профессий или должностей, надбавка за высокое профессиональное мастерство и т.д. Все это ведет к снижению мотивированности сотрудников.

В качестве основной из причин недовольства работой своих подчиненных менеджеры указали их низкую инициативность, связанную, в частности, с недостаточным опытом работы. В связи с чем, руководство опасается делегирования части своих полномочий. Большинство руководителей старается осуществлять жесткий контроль за работой подчиненных. На основании этого делается вывод, что для данной фирмы характерна бюрократическая культура, основанная на четком разделении обязанностей и зон ответственности сотрудников.

Сопоставляя присущую компании линейно-функциональную структуру и бюрократическую культуру, можно сделать вывод о нахождении компании на стадии юности. Анализ темпов роста выручки и прибыли для подтверждения данного вывода не представляется целесообразным в силу специфики сферы деятельности компании, т.к. стоимостной объем реализованных работ и оказанных услуг напрямую зависит от количества реализуемых фирмами проектов, в связи с чем, выявление тенденций изменения данных критериев является затруднительным. Это находит свое подтверждение в таблицах 3.1.2 и 3.1.3 , где представлены данные о выручке и прибыли основных конкурентов АО «ЕСС», сопоставимых по масштабам и виду деятельности.

**Таблица 3.1.2 Объем выручки компаний в сегменте производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, в т.ч. АО «ЕСС», в тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** |
| **ООО "Алеф"** | 3 131 | 5 804 | 4 146 |
| **ООО "Вентдизайн"** | 997 | 3 898 | 15 291 |

**Продолжение табл. 3.1.2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ООО "Конвент-Сервис"** | 3 816 | 1 618 | 413 |
| **ООО "ПСК-Инжиниринг"** | 100 271 | 23 005 | 7 558 |
| **ООО "Клевер"** | 472 | 3 589 | 1 512 |
| **в среднем в сегменте без учета АО "ЕСС"** | 21 737 | 7 583 | 5 784 |
| **АО "ЕСС"** | 822 446 | 689 879 | 298 988 |

**Таблица 3.1.3 Объем прибыли от продаж компаний в сегменте производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, в т.ч. АО «ЕСС», в тыс. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2014 г.** | **2015 г.** | **2016 г.** |
| **ООО "Алеф"** | 1 147 | 3 771 | 653 |
| **ООО "Вентдизайн"** | 37 | 60 | 103 |
| **ООО "Конвент-Сервис"** | 60 | 93 | 12 |
| **ООО "ПСК-Инжиниринг"** | 2 133 | 819 | 384 |
| **ООО "Клевер"** | 218 | 306 | 96 |
| **в среднем в сегменте без учета АО "ЕСС"** | 719 | 1 010 | 250 |
| **АО "ЕСС"** | 61 040 | 3 467 | 2 724 |

Для большей наглядности усредненные для сегмента темпы роста выручки и прибыли в процентном соотношении к предыдущему году представлены на графиках, на которых также отражены аналогичные для АО «ЕСС» показатели.

**Рисунок 3.1.1 Динамика изменения выручки компаний в сегменте производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, в т.ч. АО «ЕСС» (выручка представлена в тыс. руб.; в скобках указано процентное изменение к предыдущему году)**

**Рисунок 3.1.2 Динамика изменения прибыли от продаж компаний в сегменте производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, в т.ч. АО «ЕСС» (прибыль представлена в тыс. руб.; в скобках указано процентное изменение к предыдущему году)**

Для устойчивого функционирования компания соблюдает ряд стандартов в отношении требований к качеству выполняемых строительно-монтажных работ, в т.ч. международных. К таковым относятся ISO 9001 и FM Global, которые регулируют как общие требования к СМК для строительных компаний, так и устанавливают критерии противопожарной безопасности, критерии к уровню надежности вентиляционных систем и систем освещения, а также к уровню энергоэкономичности. Соблюдение данных условий отражается на стоимости предоставляемых работ в сторону их увеличения, что сужает круг потенциальных клиентов, однако в то же время, позволяет заключать договоры с надежными партнерами, имеющими должную репутацию как на отечественном рынке, так и на зарубежном. С технологической точки зрения, данные механизмы регулирования качества предполагают использование стандартизированных рабочих операций, что, в свою очередь, позволяет избежать излишнего числа задействованного персонала, а также позволяет самостоятельно оптимизировать систему подготовки специалистов для наладки оборудования и дальнейшего поддержания соблюдения требования СМК.

Внешние угрозы, связанные с изменениями налогового и бухгалтерского законодательства, минимальны, поскольку к предприятию не применяется льготных режимов налогообложения. Возможное влияние на отношения с иностранными поставщиками различных приборов и оборудования могут оказать изменения правил таможенного контроля.

В сегменте производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха существует высокая конкуренция, поэтому целесообразным представляется оценить степень воздействия конкурентных сил на деятельность АО «ЕСС» согласно модели Портера.

Охарактеризуем предприятие согласно пяти конкурентным силам:

1. *соперничество между фирмами внутри отрасли*

Сравнивая АО «ЕСС» с основными конкурентами, сопоставимыми по масштабам и виду деятельности, можно сделать вывод о том, что компания занимает лидирующее место в сегменте производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха. В связи с этим, ключевой целью представляется удержание, а в дальнейшем – увеличение, числа выигранных тендеров на реализацию строительно-монтажных работ для крупных инфраструктурных объектов за счет установления конкурентоспособных цен, повышения качества и сокращения сроков выполнения работ.

1. *попытки конкурентов завоевать клиентов своими товарами-субститутами*

В качестве замещения процессов установки и наладки различного рода инжиниринговых систем возможно рассматривать автоматизацию санитарно-технических работ. Однако в силу высоких требований со стороны обеспечения безопасности функционирования подобного рода систем, обойтись без контроля осуществления процессов невозможно, в связи с чем, угроза возникновения субститутов минимальна.

1. *возможность появления новых конкурентов внутри отрасли*

В настоящий момент внутри сегмента растет число фирм, имеющих должный уровень экономического потенциала для осуществления работ по договорам подряда, заключенных с крупными фирмами-заказчиками, в т.ч. для осуществления госзаказов, что требует постоянного мониторинга рынка, а также разработки мероприятий по поддержанию конкурентных преимуществ АО «ЕСС».

1. *способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой диктовать свои условия*

Доля издержек при выполнении работ, приходящаяся на поставщиков высока, что говорит об их влиянии на деятельность компании. Специфика расчетов между контрагентами в отрасли строительства заключается в возникновении у взаимодействующих сторон значительных сумм кредиторской и дебиторской задолженностей. В первом случае это ведет к ухудшению показателей ликвидности и платежеспособности компании, во втором – к длительному «замораживанию» денежных средств.

1. *способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия*

АО «ЕСС» сталкивается с трудностями в процессе согласования порядка и сроков оплаты выполненных работ с потребителями, что ведет увеличению дебиторской задолженности компании, и следовательно, к связыванию значительных сумм денежных средств, а также к возникновению кассовых разрывов. Это в существенной степени затрудняет возможности погашения кредиторской задолженности АО «ЕСС».

Как видно из рисунков 3.1.1 и 3.1.2, а также анализа пяти конкурентных сил Портера, АО «ЕСС» имеет сильные позиции в своей сфере деятельности, однако существенное влияние внешней среды на деятельность фирмы требует тщательной проработки конкурентной стратегии, поэтому при ее планировании необходимо выбирать такую, которая будет максимально изолировать компанию от влияния преобладающих конкурентных сил[[32]](#footnote-32).

Анализ внешней среды также предполагает оценку потенциальных рисков компании, которые необходимо учитывать при выстраивании стратегии.

**Таблица 3.1.4 Потенциальные риски компании АО «ЕСС».**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **По размеру ущерба** | **По частоте** | | |
| Редкие | Средней частоты | Частые |
| Малые риски | * Риски, связанные с изменением требований по лицензированию строительной деятельности * Риски, связанные с обострением конкурентной борьбы | * Риски ухудшения финансового состояния заказчика; * Риски изменения земельных правоотношений между Правительством и компанией-заказчиком | * Риск превышения сметной стоимости материалов и работ во время строительства; * Риск осуществления дополнительных работ; * Риски, связанные с возникновением кассовых разрывов, замораживанием собственных средств; * Скачки курсов валют, * Изменения процентных ставок |
| Средние риски |
| Высокие риски |
| Катастрофические риски | Риски, обусловленные спецификой строительной деятельности в отраслях атомной, ядерной промышленности |  |  |

Такого рода классификация позволяет проводить PEST- и SWOT-анализ, учитывая риски, вероятность наступления которых наиболее высока, в избежание постановки избыточного числа целей, затрудняющих реализацию стратегии.

В классическом варианте PEST-анализ представляет собой оценку влияния на бизнес факторов внешней. Однако подобный механизм оценки можно применить и для анализа внутренних составляющих деятельности компании.

**Таблица 3.1.5 PEST-анализ компании АО «ЕСС».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Факторы внутренней среды** | **Факторы внешней среды** |
| **Политические факторы** | 1. Реализация стратегии ограниченного роста, соответствующей стадии юности жизненного цикла компании 2. Наличие линейно-функциональной орг. структуры, отвечающей специфике деятельности компании 3. Невозможность отнесения АО «ЕСС» к субъектам малого бизнеса в связи с невыполнением ограничений, связанных со структурой акционерного капитала, что не позволяет компании использовать различного рода преференции, предоставляемые малому бизнесу | 1. После проведения выборов на пост президента РФ возможно изменение общего направления реализуемой государственной политики 2. В 2018 г. возможно вступление в силу ужесточающих поправок к закону об охране труда в сфере строительства 3. Вступление в силу нового Таможенного кодекса ЕАЭС с 01.01.2018г. упростит процедуру поставки импортных материалов и оборудования |
| **Экономические факторы** | 1. Сложная система взаиморасчета с поставщиками и заказчиками 2. Высокий уровень дебиторской и кредиторской задолженности 3. Частое возникновение кассовых разрывов | 1. Наблюдается тенденция к снижению объема инвестиций в сфере строительства 2. Уменьшается число госзаказов на строительство различного рода объектов 3. Существенные колебания курсов валют 4. В 2017 г. наметилась тенденция к снижению ставок по кредитам, что уменьшает плату за пользование заемными средствами, однако в свою очередь может привести к росту инфляции |
| **Социо-культурные факторы** | 1. Затрудненное делегирование полномочий линейному персоналу со стороны руководства, формализованные отношения в коллективе, что присуще бюрократическому типу орг. культуры 2. Надежный имидж компании, сформированный «в глазах» потенциальных заказчиков | 1. Высокая социальная мобильность населения, что не создает трудностей в поиске и подборе рабочего персонала 2. Общая тенденция к снижению квалификации персонала |
| **Технологические факторы** | 1. Применение современного высокотехнологичного оборудования для проведения монтажных и пуско-наладочных работ 2. Дефицит квалифицированных кадров для осуществления ряда особо сложных технических проектов 3. Широкий перечень услуг по проектированию, монтажу и управлению проектами | 1. Ужесточение требований к строительным организациям со стороны стандартов ISO 2. Постоянное совершенствование информационных технологий, в т.ч. в сфере строительства |

Используя информацию, полученную в PEST- анализе и анализе пяти конкурентных сил Портера, наглядно представим то, каким образом взаимодействуют между собой различные компоненты внутренней и внешней среды, построив SWOT-матрицу. Подобного рода матрица помогает определить «скелет» будущей стратегии, а также защитить наиболее уязвимые места предприятия.

**Таблица 3.1.6 SWOT-матрица компании АО «ЕСС».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**  1)возможность использования опыта иностранных специалистов для установления соответствия международным требованиям СМК  2)заключение договоров подряда с крупными зарубежными компаниями, расширяющими производственную деятельность в России | **Угрозы**  1)низкий курс рубля по отношению к иностранной валюте  2)большое число конкурентов в данном сегменте  3)ужесточающиеся международные требования к стандартам качества  4)снижение числа гос. заказов в сфере строительства  5)ужесточение требований контрагентов к срокам погашения кредиторской задолженности |
| **Силы**  1)широкий перечень выполняемых работ в сфере производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха  2)достойная репутация и большой опыт деятельности в сфере производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха  3)соответствие выполняемых работ международным стандартам качества | 1)сила 2 + возможность 2 = увеличение числа реализуемых заказов, удержание позиций на рынке  2) сила 1 + возможность 2 = обеспечение предприятия стабильными заказами  3)сила 3 + возможность 1 = поддержание на высоком уровне требований к СМК | 1)сила 2 + угроза 1 = возможности обеспечения фирмы заказами, несмотря на общеконъюнктурный спад  2) сила 1 + угроза 2 = обеспечение компании минимальным количеством проектов, необходимым для поддержания ее функционирования  3) сила 2 + угроза 4 = заключение договоров с надежным заказчиком на реализацию крупных проектов с минимальными рисками |
| **Слабости**  1) слабая система мотивации персонала  2) задержка сроков сдачи выполненных работ  3) нехватка высококвалифицированных специалистов для осуществления ряда проектов на отдаленных российских территориях  4)длительное «замораживание» денежных средств в дебиторской задолженности  5) большой удельный вес импортных приборов и оборудования в конечной стоимости выполненных работ | 1)слабость 1,3 + возможность 1,2 = повышение заинтересованности сотрудников к процессу выполнения работ путем заимствования зарубежного опыта  2)слабость 2 + возможность 1 = оптимизация рабочего процесса | 1)слабость 1,2,3 + угроза 3= срыв контрактов на реализацию крупных проектов, предполагающих высокий ряд требований к стандартам качества  2)слабость 4 + угроза 5= риск неплатежеспособности компании  3)слабость 5 + угроза 1 = удорожание стоимости выполненных работ |

Опираясь на представленную выше информацию, представляется целесообразным выстраивать стратегию, исходя из конкурентных преимуществ АО «ЕСС»: должной репутации в сфере выполнения широкого перечня строительно-монтажных работ и оказания инжиниринговых услуг, соответствующих международным стандартам качества и безопасности, которые в сочетании с многосторонним взаимодействием с иностранными партнерами позволят компании удержать лидирующее положение на рынке в долгосрочной перспективе. При этом должное внимание необходимо уделять минимизации негативного влияния общеконъюнктурных изменений, в особенности, скачков курса валют, а также проводить регулярный мониторинг конкурентной среды и требований к качеству и безопасности выполняемых работ. Это становится более легко реализуемым при совершенствовании системы подбора кадров и мотивации персонала, а также оптимизации внутренних бизнес-процессов и управленческой политики компании.

**3.1.5 Анализ финансового положения**

В табл. 3.1.1, 3.1.7-3.1.8 представлена информация, опираясь на которую, можно сделать предположение об отнесении АО «ЕСС» к субъектам малого предпринимательства, поскольку оно подпадает под требования к максимально допустимому объему выручки в 800 млн. руб., а также под ограничения численности сотрудников в 100 чел. Однако 75% акционерного капитала принадлежит АО «Компакт» (предприятие крупного бизнеса), что не позволяет АО «ЕСС» использовать послабления, предоставляемые «малым» предприятиям, в частности, получать преимущество при участи в государственных торгах.

**Таблица 3.1.7 Данные о величине активов, прибыли, выручке и сальдо денежных потоков АО "ЕСС" по годам**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2014** | **2015** | **2016** | **2017 (янв.-сент.)** |
| **величина активов в тыс. руб.** | 403 715 | 536 774 | 225 815 | 320 818 |
| **выручка в тыс. руб.** | 822 446 | 689 879 | 298 988 | 172 363 |
| **прибыль от продаж в тыс. руб.** | 61 040 | 3 467 | 2 724 | 8 272 |
| **чистая прибыль в тыс. руб.** | 47 877 | 725 | 851 | 808 |
| **сальдо денежных потоков в тыс. руб.** | 94 | 963 | -296 | «-» |
| **рентабельность продаж** | 0,074 | 0,005 | 0,009 | 0,048 |

**Таблица 3.1.8 Темп роста ряда финансовых показателей АО "ЕСС" в долях к предыдущему периоду**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2015** | **2016** | **2017 (янв.-сент.)** |
| **величина активов** | 1,33 | 0,42 | 1,42 |
| **выручка** | 0,84 | 0,43 | 0,58 |
| **прибыль от продаж** | 0,06 | 0,79 | 3,04 |
| **чистая прибыль** | 0,015 | 1,17 | 0,95 |
| **сальдо денежных потоков** | 10,24 | -0,31 | «-» |

**Таблица 3.1.9 Темп роста ряда финансовых показателей АО "ЕСС" в долях к базовому периоду (2014г.)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2015** | **2016** | **2017 (янв.-сент.)** |
| **величина активов** | 1,33 | 0,56 | 0,79 |
| **выручка** | 0,84 | 0,36 | 0,21 |
| **прибыль от продаж** | 0,06 | 0,04 | 0,14 |
| **чистая прибыль** | 0,015 | 0,018 | 0,017 |
| **сальдо денежных потоков** | 10,24 | -3,15 | «-» |

Стоит также отметить, что для АО «ЕСС» не выполняется «золотое правило экономики», которое выражается следующей формулой: *Темп прироста чистой прибыли > Темпа прироста выручки от реализации продукции > Темпа прироста стоимости активов > 100%.* Исходя из данных 2017 г. соответствующие темпы прироста по отношению к предыдущему году составили: -5%; -42%;+42%. Выполнение первого неравенства говорит о повышении рентабельности деятельности предприятия. Невыполнение второго – свидетельствует о снижении оборачиваемости активов, третьего – о снижении имущественного потенциала.

Характеристика финансового положения АО «ЕСС» отражена в табл. 3.1.10, где представлен анализ финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, рентабельности, деловой активности компании, основанный на данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах за первые три квартала 2017г. (интерпретация значений параметров, а также выводы, касающиеся данных значений, также отражены в таблице).

**Таблица 3.1.10 Анализ финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, рентабельности АО «ЕСС».**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Формула** | **Пороговое значение** | **Значение показателя АО «ЕСС»** | **Интерпретация значений показателей** |
| Показатели финансовой устойчивости | | | | |
| Коэффициент независимости |  | > 0,5 | 0,157 | Величина показателей для АО «ЕСС» далека от пороговых значений, что свидетельствует о низкой финансовой независимости и устойчивости организации. Однако учитывая специфику данной сферы деятельности, можно говорить о том, что подобного рода значения являются  допустимыми в связи с высокими долями дебиторской задолженности в структуре активов (70%) и кредиторской - в структуре пассивов (73%). |
| Коэффициент финансовой устойчивости |  | > 0,75 | 0,263 |
| Коэффициент финансового левериджа |  | Зависит от специфики отрасли | 5,377 |

**Продолжение табл. 3.1.10**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели ликвидности и платежеспособности | | | | |
| Показатель платеже-способности |  | Зависит от специфики отрасли | 1,186 | Величины данных коэффициентов близки к допустимым значениям, что свидетельствует о достаточном уровне ликвидности и платежеспособности данной компании. Однако высокая доля кредиторской задолженности в структуре пассивов не позволяет в большей степени превысить пороговые значения. |
| Коэффициент текущей ликвидности |  | От 1,5 до 2,5 | 1,282 |
| Коэффициент быстрой ликвидности |  | ≥ 1 | 1,015 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности |  | ≥ 0,2 | 0,068 | Низкое значение показателя указывает на то, что лишь небольшая доля краткосрочных обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов. |
| Показатели рентабельности | | | | |
| Рентабельность активов |  | > 0 | 0,003 | Невысокие значения данных коэффициентов говорят о низкой отдаче на единицу активов и собственного капитала. |
| Рентабельность собственного капитала |  | > 0 | 0,016 |
| Рентабельность продаж |  | > 0 | 0,048 | Величина данного показателя, находящаяся в пределах от о до 5%, свидетельствует о том, что компания является низкорентабельной. |
| Показатели деловой активности | | | | |
| Оборачиваемость собственного капитала |  | Зависит от специфики отрасли | 3,45 | Высокое значение коэффициента говорит о том, что объем выручки существенно превышает объем вложенного капитала, что влечет за собой увеличение кредитных ресурсов. |
| Оборачиваемость оборотных активов |  | Зависит от специфики отрасли | 0,66 | Значение данного коэффициента говорит о том, что каждый рубль активов принес 66 копеек реализованной продукции (в данном случае – выполненных работ). |
| Оборачиваемость запасов |  | Зависит от специфики отрасли | 2,59 | За исследуемый период предприятие использовало средний имеющийся остаток запасов 2,59 раза. |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности |  | Зависит от специфики отрасли | 0,87 | Средняя продолжительность отсрочки платежей, предоставляемая заказчикам, составляет практически 420 дн. |
| Период оборота дебиторской задолженности |  | Зависит от специфики отрасли | 419,5 дн. |

**Продолжение табл. 3.1.10**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности |  | Зависит от специфики отрасли | 0,67 | Средняя продолжительность отсрочки платежей, предоставляемая компании со стороны поставщиков, составляет примерно 545 дн. |
| Период оборота кредиторской задолженности |  | Зависит от специфики отрасли | 544,8 дн. |

**3.2. Разработка ССП для АО «ЕСС»**

**3.2.1 Определение стратегических целей в соответствии с видением и миссией**

Являясь основной причиной существования компании, миссия АО «ЕСС» заключается в обеспечении эффективного, передового и качественного решения приоритетных и стратегически важных задач заказчиков путем разработки законченных решений в области инжиниринга и высоких технологий. Это находит отражение в видении фирмы, обозначенном как наличие устойчивого и надежного имиджа компании, созданного благодаря успешной реализации проектов, основанной на собственном профессиональном опыте в сочетании с применяемыми технологическими экспертизами ведущих зарубежных партнеров.

Находясь на стадии юности, компания реализует стратегию ограниченного роста, что соответствует ее экономическому и производственному потенциалу, а также соответствует возможностям и ограничениям рыночного сегмента производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха.

Исходя из миссии, видения и стадии жизненного цикла, АО «ЕСС» ставит перед собой следующие стратегические цели:

1. увеличение числа выигранных тендеров на реализацию проектов крупных заказчиков;
2. расширение географии деятельности за счет реализации проектов в перспективных регионах России;
3. обеспечение ежегодного прироста прибыли на 15%.

Применительно для компании, под стратегическими целями будем понимать цели в рамках одного года (несмотря на факт расхождения с их определением как долгосрочных, со сроком реализации более 5 лет), т.к. достаточно трудно предусмотреть возможные варианты изменения конъюнктуры сферы деятельности АО «ЕСС» на более длительный срок.

Компания планирует достижение указанных целей за счет выполнения следующих задач:

* обеспечение применения качественных материалов и высоких технологий при реализации проектов;
* системы мотивации сотрудников для улучшения результатов труда;
* рационализация проектных решений для обеспечения соотношения «цена-качество» через реализацию проектно-ориентированного подхода;
* укрепление партнерских отношений с основными поставщиками материалов и оборудования;
* оптимизация системы расчетов с поставщиками и заказчиками путем корректировки порядка и сроков расчетов;
* укрепления имиджа компании, благодаря успешной реализации крупных проектов.

**3.2.2 Распределение целей по перспективам ССП**

Детализация стратегических целей, а именно, их распределение по функциональным направлениям, является одним из ключевых моментов в процессе разработки системы показателей, поэтому предварительно необходимо определить набор перспектив ССП. В классическом варианте ССП, представленном Нортоном и Капланом, выделяется 4 перспективы: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. В настоящий момент существует множество модификаций вышеупомянутой модели, однако, она по-прежнему наиболее распространенной. Основным ее преимуществом является универсальный охват деятельности компании с различных сторон. Безусловно, сама модель ССП предоставляет возможность использовать любые приоритетные для фирмы направления в качестве перспектив, но зачастую при реализации и внедрении данной системы, компании сталкиваются с несостыковкой выбранных функциональных областей со спецификой и масштабами своей деятельности. Во избежание подобного рода ошибок, для АО «ЕСС» было решено использовать классический вариант ССП Нортона и Каплана.

Помимо достижения полного взаимосоответствия между стратегическими и функциональными целями, необходимо учитывать, что вторые должны быть измеримыми, конкретизированными по срокам и исполнителям. В табл.3.2.1. отражены распределенные по перспективам функциональные цели АО «ЕСС» с указанием ответственных за их достижение подразделений и руководителей, а также планируемых сроков их исполнения.

**Таблица 3.2.1 Распределение функциональных целей АО «ЕСС» по перспективам ССП**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Перспективы ССП** | **Функциональные цели** | **Сроки реализации** | **Ответственное подразделение** |
| Финансы | 1. Обеспечение прироста прибыли на 15% | ежегодно | Финансово-экономический отдел |
| 1. Обеспечение значений коэффициентов текущей ликвидности на уровне не ниже 1,5 и быстрой ликвидности на уровне не ниже 1 | к дек.2018г. | Заместитель генерального директора по |

**Продолжение табл. 3.2.1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Финансы |  |  | экономике и кадровому планированию |
| 1. Обеспечение покрытия убытков от превышения фактической стоимости материалов над сметной в размере 12% от затрат | апр. - дек. 2018г. | Финансово-экономический отдел |
| Клиенты | 1. Привлечение как минимум 1 дополнительного крупного клиента или получение госзаказа в целях увеличения объема . | ежегодно | Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию |
| Бизнес-процессы | 1. Снижение процента брака при выполнении строительно-монтажных работ на 10% | ежегодно | Технический директор |
| 1. Сокращение задержки сроков сдачи работ в связи с ошибками технического характера на 10% | ежегодно | Технический директор |
| 1. Сокращение сроков разработки проектов на 10% | ежегодно | Технический директор |
| Обучение и развитие | 1. Повышение уровня мотивации сотрудников компании (по результатам опроса 80% сотрудников должно быть удовлетворено существующими условиями труда, а также заинтересовано в участии в управленческом процессе) | апр. - дек. 2018г. | Отдел кадров |
| 1. Формирование команды квалифицированных проектировщиков, инженеров, специалистов по управлению проектами на отдаленных российских территориях (привлечение 3 специалистов) | апр. - дек. 2018г. | Отдел кадров |

Вышеперечисленные функциональные цели детализировано отражают различные аспекты стратегии АО «ЕСС», являясь ее декомпозицией. Данный этап разработки ССП можно назвать подготовительным к доведению до сотрудников информации о реализуемой стратегии.

**3.2.3Установление причинно-следственных связей между целями. Построение стратегической карты**

Удобным способом разъяснения целей компании до нижестоящих организационных уровней является установление их причинно-следственной взаимосвязи. Наглядно и доступно это позволяют делать стратегические карты, которые подразумевают графическое отражение сгруппированных по перспективам функциональных целей, связанных определенной последовательностью.



**Рисунок 3.2.1 Стратегическая карта АО «ЕСС»**

Вовлеченность персонала в процесс достижения целей является одной из основополагающих успеха реализации стратегии. Первостепенную роль играет создание развитой системы мотивации сотрудников, которая позволит не только стимулировать деятельность существующего коллектива, но и предоставит возможности для привлечения новых высококвалифицированных специалистов. В связи с этим, начальным шагом к получению конечного результата является осуществление мероприятий по достижению функциональных целей перспективы «обучение и развитие».

Рационализированные действия сотрудников ведут к оптимизации существующих бизнес-процессов. Применительно к АО «ЕСС», это найдет отражение в сокращении сроков разработки проектов, снижению процента брака в ходе выполнения работ, а также минимизации сроков задержки их сдачи. Надежный подход к реализации проектов поддержит должную репутацию компании, позволяя привлекать новых клиентов и получать крупные госзаказы.

Конечным звеном в последовательности достижения стратегических целей являются функциональные цели финансовой перспективы. Созданный имидж компании, помимо дополнительно приобретенных контрактов, обеспечит возможность оптимизировать условия сделки. Включение в договор, как правило, с фиксированной стоимостью реализации проекта положений об обеспечении покрытия убытков, возникших в результате наступления рисковой ситуации, в размере определенного процента от затрат позволит минимизировать потери самой компании. Для АО «ЕСС» наиболее частой рисковой ситуацией является вероятность превышения фактической стоимости материалов над сметной. Детальная проработка условий контракта о взаиморасчетах между заказчиком и исполнителем позволит АО «ЕСС» планировать и оптимизировать управление дебиторской и кредиторской задолженностью, кассовыми разрывами. Итоговым результатом планомерного выполнения поставленных целей является достижение необходимого прироста прибыли компании.

**3.2.4 Выбор KPI. Установление их плановых и фактических значений**

KPI позволяют переводить стратегию на язык количественно измеримых параметров. Использование таких показателей обеспечивает гибкость и адаптивность системы управления, благодаря возможности сопоставления фактических и плановых величин, оценки успешности разработанных и в дальнейшем реализуемых стратегических мероприятий, а также их корректировки в случае отсутствия необходимого результата, изменения условий функционирования бизнеса.

Для общекорпоративных ССП и ССП подразделений в совокупности устанавливается до 15-20 KPI во избегание расфокусировки на основных стратегических целях, а также упрощения процесса постоянно контроля достижения желаемых значений показателей.

**Таблица 3.2.2 Установление фактических и плановых значений KPI по различным перспективам на основании внутренних информации АО «ЕСС» за первые три квартала 2017г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Перспектива** | **KPI** | **Фактическое значение** | **Плановое значение** |
| Финансы | 1. Доля прибыли в объеме продаж | 0,048 | 0,055 |
| 1. Показатель текущей ликвидности | 1,282 | 1,5 |
| 1. Показатель быстрой ликвидности | 1,015 | 1,2 |
| 1. Процент превышения фактических затрат над сметными | 2,7% | 2% |
| Клиенты | 1. Число новых привлеченных клиентов | 1 | 2 |
| 1. Процент выручки от новых клиентов | 8,2% | 10% |
| Бизнес-процессы | 1. Процент брака в объеме выполненных работ | 0,06% | 0,04% |
| 1. Время сокращения разработки новых проектов | 2 нед. | 3 нед. |

**Продолжение табл. 3.2.2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1. Доля проектов с задержанными сроками сдачи работ более чем на месяц | 6,3% | 5,5% |
| Обучение и развитие | 1. Доля сотрудников, удовлетворенных условиями труда | 58% | 80% |
| 1. Число сотрудников, повысивших квалификацию | «-» | 2 |
| 1. Число новых сотрудников | «-» | 3 |

Расчеты производились на основании внутренней документации АО «ЕСС», полное раскрытие информации которой недопустимо в связи с соблюдением коммерческой тайны. Выбор данных KPI также осуществлялся с учетом характерных черт стадии юности, на которой находится компания (особенности выбора KPI на различных стадиях ЖЦФ были отражены в табл.2.3 и табл.2.4).

**3.2.5 Разработка стратегических мероприятий**

Как было упомянуто ранее, АО «ЕСС» находится на стадии юности. Разработка ССП на данном этапе жизненного цикла предполагает формирование портфеля альтернативных планов на случай возникновения кризисных ситуаций, детерминированных неустойчивым положением фирмы по отношению к угрозам внешней среды, а также несформированной в полной мере системой менеджмента. Трансформируя данное положение относительно деятельности компании АО «ЕСС», можно сказать, что разработка альтернативного портфеля стратегических мероприятий, в основном, будет сводиться к изменению порядка выполнения ряда проектов, в том числе, возможному отказу реализации некоторых из них.

Стоит подчеркнуть, что часть стратегических мероприятий способствует реализации целей не по одной, а сразу по ряду перспектив, что несколько усложняет разработку таких мероприятий по функциональным областям. Поэтому, учитывая факт общей направленности стратегических подцелей, рациональной представляется разработка набора действий, исходя из стратегических задач, обозначенных в части 3.2.1 данной главы, принимая во внимание, при этом, существующий потенциал компании, имеющиеся у нее ресурсы, а также внешние факторы влияния.

**Таблица 3.2.3 Мероприятия АО «ЕСС» по достижению стратегических целей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегические задачи** | **Перспективы ССП** | **Стратегические мероприятия** | **Ответственное подразделение** |
| 1. Совершенствование системы мотивации сотрудников для улучшения результатов труда | Бизнес-процессы  Обучение и развитие | 1.Введение премиальной части оплаты труда, привязанной к объему работ по дополнительно заключенным договорам  2.Персональная надбавка руководителям проектов, выплачиваемая при условии соблюдения графика реализации проекта  3.Реализация мероприятий по повышению квалификации проектировщиков, инженеров, IT-специалистов | Отдел кадров |
|  | Отдел кадров |
| 4. Делегирование части полномочий, касающихся поиска и оценки новых проектов, рядовым сотрудникам | Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию |
| 1. Обеспечение применения качественных материалов и высоких технологий при реализации проектов | Бизнес -процессы | 1.Разработка и реализация ежегодного плана мероприятий поддержания соответствия требованиям СМК (ISO, FM Global)  2.Разработка программы мероприятий по минимизации процента брака, возникшего на этапе внедрения новых технологий в инжиниринговых системах  3.Сформировать перечень требований к качеству поступающих от контрагентов приборов и материалов  4.Внедрить применение регулярной отчетности по управлению качеством выполняемых проектных работ | Технический директор |
| 1. Укрепление партнерских отношений с основными поставщиками материалов и оборудования | Бизнес-процессы | 1.Разработать условия получения компенсации от поставщиков в случае поставки некачественной продукции, или нарушения сроков поставки, путем разработки стандартизированных положений договоров  2.Прорабатывать отношения с надежными поставщиками в целях установления долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества через механизмы согласования порядка ценообразования и объемов поставок | Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию  Руководитель департамента снабжения и складской логистики |

**Продолжение табл. 3.2.3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Рационализация проектных решений для обеспечения соотношения «цена-качество» через реализацию проектно-ориентированного подхода | Клиенты  Бизнес-процессы | 1.Усовершенствовать систему информационного обмена головного офиса с руководителями отдаленно реализуемых проектов с целью мониторинга хода их исполнения | Руководитель департамента телекоммуникационных и мультимедийных систем |
| 2.Разработать положения о технических, нормативных и юридических требованиях к качеству выполняемых проектных работ | Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию  Технический директор |
| 1. Оптимизация системы расчетов с поставщиками и заказчиками путем корректировки порядка и сроков расчетов | Финансы  Клиенты  Бизнес-процессы | 1.Стандартизировать формы контрактов и определить ответственность лиц, принимающих решение по заключению сделок | Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию |
| 2.Определить порядок и форму компенсации заказчику в случае нарушения условий договора | Финансово-экономический отдел |
| 1. Укрепление имиджа компании, благодаря успешной реализации крупных проектов. | Финансы  Клиенты  Бизнес-процессы  Обучение и развитие | 1.Проведение тщательного технического и экономического обоснования реализуемых проектов, в том числе:   * Оценка возможных производственных и экономических рисков * Разработка мероприятий по трансформации и финансированию рисков на этапе проектирования, возникающих в сегменте производства санитарно-технических работ, монтажа отопительных систем и систем кондиционирования воздуха, а также рисков связанных со спецификой реализуемого проекта * Оценка вклада проекта в увеличение стоимости компании * Привлечение квалифицированных проектировщиков   2.Обеспечение планомерной реализации проекта:   * Проведение анализа эффективности принимаемых управленческих решений в ходе исполнения работ | Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию  Финансово-экономический отдел  Финансово-экономический отдел, сметный отдел  Финансово-экономический отдел  Отдел кадров  Технический директор |

**Продолжение табл. 3.2.3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | * Обеспечение регулярными поставками необходимых материалов, приборов и оборудования * Формирование проектных команд сотрудников с учетом оптимальных норм трудоемкости отдельных строительно-монтажных операций   3.Мероприятия по обеспечению обратной связи с заказчиком:   * Разработка регулярной отчетности о ходе выполнения проектных работ для заказчика   В случае успешной реализации проекта, получение положительного отклика заказчика с возможностью использования данного отзыва в PR-кампании | Руководитель проекта, финансово-экономический отдел  Департамент снабжения и складской логистики  Руководитель проекта, отдел кадров  Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию, технический директор |

Успешность реализации разработанных стратегических мероприятий зависит от существующего контура обратной связи в организации. Важным аспектом здесь является регулирование взаимодействия различных департаментов. Значительно упрощает данный процесс наличие общекорпоративных баз данных, а также использование стандартизированных правил формирования отчетности и промежуточного мониторинга деятельности. АО «ЕСС» имеет достаточно информативную систему внутреннего пользования, где хранится необходимая документация в структурированном виде, доступ к которой имеют все сотрудники фирмы. Это позволит ускорить внедрение новых способов координации и согласования управленческой отчетности разных функциональных и территориальных подразделений.

* + 1. **Оценка результативности разработанной ССП**

Оценка успешности применения разработанной ССП должна проводиться в двух разрезах. С одной стороны, это оценка конечного результата на момент истечения срока, на который устанавливались KPI и разрабатывались стратегические мероприятия. Предполагается однократное взаимосопоставление фактических показателей и плановых, а также анализируется вклад в их достижение различных подразделений, с ранее разграниченными зонами ответственности. С другой стороны, оценка результативности ССП сводится к процессу текущего контроля, на основе которого руководством фирмы осуществляется корректировка стратегии и, соответственно, KPI и мероприятий, исходя из изменений условий деятельности и бюджета времени. Безусловно, итоговая оценка выполнения KPI невозможна без постоянного мониторинга достижения их промежуточных значений.

Промежуточные значения KPI определяются в ходе оперативного управления компанией. Однако ряд запланированных показателей невозможно детализировать на более короткие сроки. Так, например, KPI, связанный с привлечением дополнительного клиента или получение госзаказа, не может быть реализован ранее, чем к окончанию 2018г., в связи с длительным периодом поиска торговой площадки и подготовки к участию тендерах. Однако отслеживать KPI, касающиеся коэффициентов ликвидности, можно ежеквартально, а показатели, затрагивающие процессы проектировки и реализации проекта, контролировать после завершения каждого из их этапов.

Анализ результативности применяемой ССП предполагает оценку пригодности выбранных KPI как индикаторов реализации стратегии. В течение определенного периода условия функционирования бизнеса могут кардинально трансформироваться, что в следствие повлечет за собой смену ранее существующей стратегии. В таких случаях пересматриваются все составляющие элементы этапов построения ССП: начиная с четкой постановки новой стратегии и стратегических задач и завершая разработкой стратегических мероприятий.

**Выводы к главе 3**

АО «ЕСС» является молодой развивающейся компанией, оказывающей инжиниринговые услуги и выполняющей монтажные работы различного характера. Несмотря на немногочисленный штат сотрудников и небольшой период функционирования, она зарекомендовала себя как надежного исполнительного подрядчика.

По результатам анализа внутренней и внешней среды фирмы, проведенного при помощи модели пяти конкурентных сил М. Портера, а также PEST- и SWOT-анализа, анализа финансовой отчетности, можно сделать следующие выводы о деятельности АО «ЕСС»:

1. При оценке финансового состояния АО «ЕСС» в целях внешнего пользования не представляется рациональным ориентироваться на показатели финансовой устойчивости компании, предполагающих характеристику соотношения собственного и заемного капитала, в силу специфики сферы оказания строительно-монтажных услуг, связанной с высокими долями дебиторской и кредиторской задолженности в структуре активов и пассивов соответственно. Для данных целей в большей степени подходит оценка ликвидности компании.
2. Основными конкурентными преимуществами компании являются заработанная ранее репутация многопрофильной инжиниринговой компании, а также соответствие ее деятельности международным стандартам.
3. Наиболее уязвимыми местами АО «ЕСС» являются слабая система мотивации персонала, дефицит высококвалифицированных технических специалистов, а также периодическое нарушение сроков реализации проектов.
4. При выстраивании стратегии компании необходимо ориентироваться на стабильное обеспечение АО «ЕСС» новыми заказами, учитывая при этом возможные меры устранения последствий наступления рисков, связанных с общеконъюнктурными и специфическими рыночными изменениями, и направляя силы на совершенствование системы мотивации, подбора и подготовки кадров, а также выполнение требований СМК.

Являясь гибким инструментом планирования, ССП позволяет детализировать стратегические цели по функциональным областям и временным периодам, трансформируя их в количественно выразимые показатели результативности. В результате процесса разработки ССП для АО «ЕСС» были получены следующие результаты и выводы:

1. Разработка ССП для АО «ЕСС» представила собой 6 последовательных этапов, которым предшествовал анализ внутренней и внешней среды, а также выбор соответствующей стратегии.
2. Основными стратегическими целями АО «ЕСС» являются: увеличение числа выигранных тендеров на реализацию проектов крупных заказчиков; расширение географии деятельности за счет реализации проектов в перспективных регионах России; обеспечение ежегодного прироста прибыли на 15%. Данные цели служили основным ориентиром при дальнейшей постановки функциональных подцелей перспектив ССП, выбора KPI и их плановых значений, а также разработки стратегических мероприятий.
3. Приоритетными задачами для АО «ЕСС» являются те из них, которые затрагивают усовершенствование системы подбора, обучения и мотивации персонала. Наравне с вышеуказанным можно также обозначить усовершенствование системы взаимодействия между компанией и ее контрагентами. Большая часть стратегических мероприятий направлена на реализацию данных задач.
4. Для обеспечения результативности внедряемой ССП компании необходимо осуществлять текущий контроль выполнения плановых значений KPI, а также проводить оценку соответствия выбранных показателей реализуемой стратегии компании.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе данной работы были рассмотрены различные подходы к модели жизненного цикла фирмы, а также особенности управления компанией и возможности применения сбалансированной системы показателей как инструмента реализации стратегии на разных этапах ЖЦФ. Основные выводы, касающиеся теоретической части работы, представлены ниже:

1. Проходя, в классическом понимании, четыре стадии развития, фирма на каждом из временных интервалов разрабатывает или адаптирует стратегию с учетом характерных для данного этапа проблем, опираясь при этом на свой предыдущий опыт, анализ внешней среды и видение в будущем.
2. Разбиение стратегических целей по единонаправленным на конкретный результат функциональным подцелям позволяет достигать заданного результата с минимальными отклонениями, что предоставляет возможность в более короткие сроки реагировать на различного рода изменения, затрагивающие деятельность фирмы.
3. Значительное внимание в процессе управления должно уделяться координации деятельности различных подразделений и мотивации персонала, что реализуется через установление взаимосоответствия организационной культуры и структуры.
4. Отражая стратегические цели компании в виде устанавливаемых на основе причинно-следственных связей измеримых метрик и показателей результативности, система сбалансированных показателей позволяет наиболее полно учесть вышеперечисленные аспекты, выявлять ключевые компетенции фирмы для достижения конкурентных преимуществ.

Результатом практической части работы стала разработанная система сбалансированных показателей для АО «ЕСС», учитывающая индивидуальные особенности деятельности фирмы, стадию ее жизненного цикла и создающая четкую систему взаимосвязанных целей, степень реализации которых достаточно просто отслеживается. Основные выводы:

1. АО «ЕСС» является молодым и успешным игроком на рынке оказания инжиниринговых услуг и выполнения монтажных работ. Компания обладает приемлемым уровнем ликвидности, что свидетельствует о верно проводимой финансовой политике компании.
2. Результатом проведения анализа внутренней и внешней среды фирмы стала разработка SWOT-матрицы, позволяющей сформировать скелет стратегии компании, учитывающий конкурентные преимущества компании, такие как, заработанная ранее репутация многопрофильной инжиниринговой компании, а также соответствие ее деятельности международным стандартам. При этом основными мероприятиями по обеспечению успешности реализации стратегии должны стать: совершенствование системы мотивации персонала, устранение дефицита высококвалифицированных технических специалистов, а также минимизация периодического нарушения сроков реализации проектов.
3. ССП детализирует следующие стратегические цели АО «ЕСС»: обеспечение ежегодного прироста прибыли, привлечения новых клиентов, а также расширение географии деятельности на функциональные подцели, отследить степень выполнениях которых существенно проще. В связи с этим, для достижения итогового результата компания планирует, помимо указанных в пункте 2 мероприятий, усовершенствование системы взаимодействия между компанией и ее контрагентами. Во многом успешность внедрения ССП будет зависеть от регулярного контроля соответствия выбранных KPI реальному положению дел компании, а также сопоставления их фактических и плановых значений.

Подводя итог, стоит еще раз подчеркнуть необходимость интеграции стратегического и адаптивного управления. Благодаря сочетанию этих двух механизмов, ССП остается одним из самых простых в применении и широко распространенных инструментов управления. Следуя принципам ее построения, можно легко учитывать индивидуальные особенности деятельности фирмы, создавая четкую систему взаимосвязанных целей, степень реализации которых достаточно просто отслеживается.

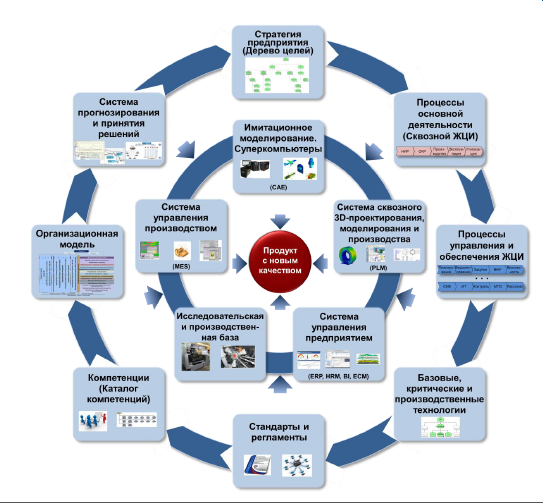
**СПИСОК** **ИСПОЛЬЗОВАННОЙ** **ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (URL: <http://base.garant.ru/71734878/#friends>, дата обращения: 16.04.2018)
2. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. К. Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ И. К. Адизес; Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. – 384с.
4. Андреева Т., Криштопова М., Сироткин Д. О чем необходимо задуматься, выбирая инструмент управления // Ведомости. 2006. №245
5. Аптекман А., Калабин В., Клинцов В., Кузнецова Е., Кулагин В., Ясеновец И. Цифровая Россия: новая реальность /А. Аптекман, В. Калабин, В. Клинцов, Е. Кузнецова, В. Кулагин, И. Ясеновец //отчет Digital McKinsey, июль 2017.
6. Береговая И. Б., Морозкин А. А. Система сбалансированных показателей / И.Б. Береговая, А.А. Морозкин // Молодой ученый. — 2017. — №2. — С. 361-364.
7. Богуславская С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 170 с.
8. Горбунова О.Н. Методология анализа бизнес-процессов в системе сбалансированных показателей предприятия/ О.Н. Горбунова // Инновационная наука. 2016. №1-1 (13). С.48-53
9. Громов А. И. Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом управлении информационными технологиями корпорации / А.И. Громов // Бизнес-информатика. 2010. №3. С.34-40

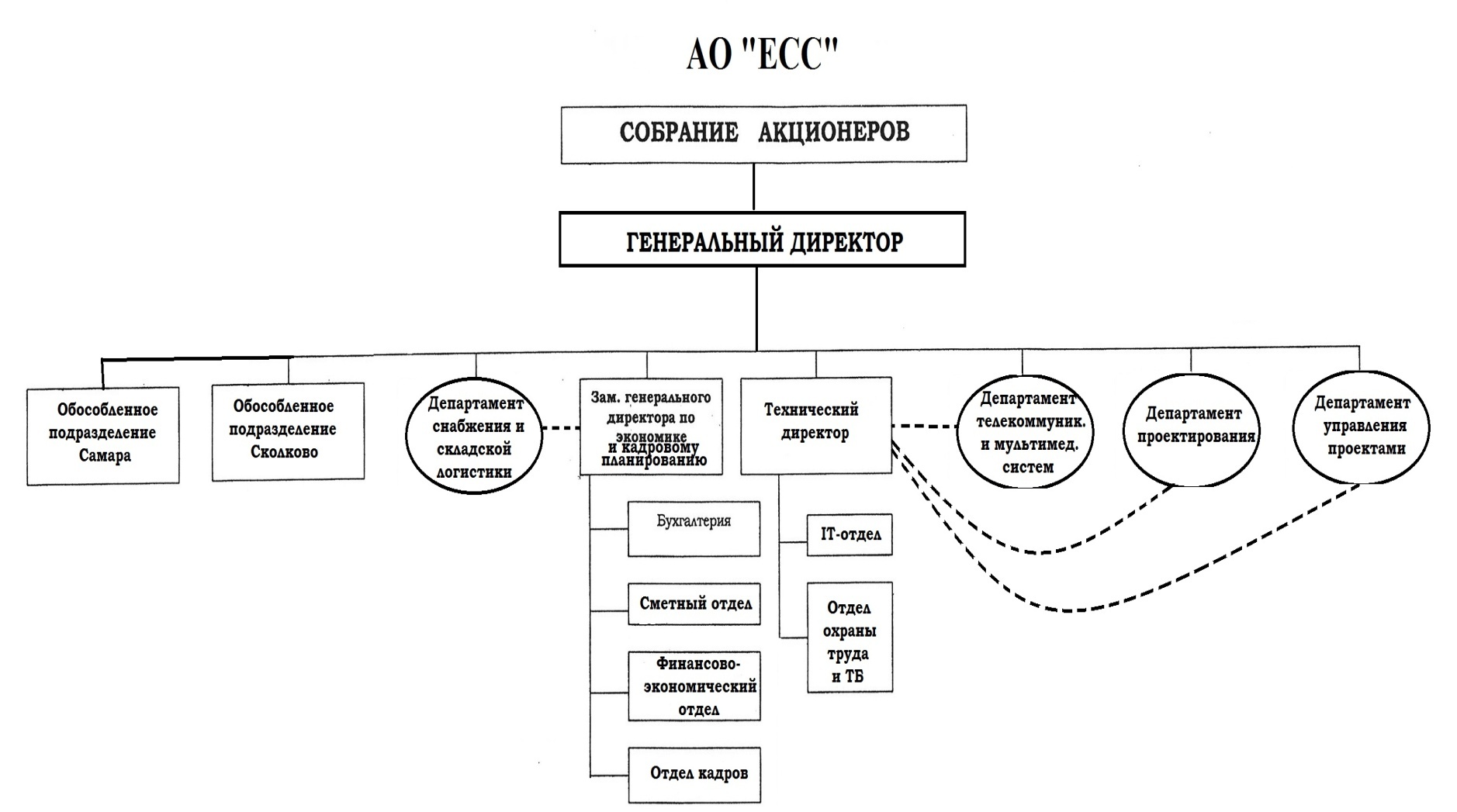
Давыденко Е.А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию // Российское предпринимательство. 2018, Том 19, № 2, С. 457-472.

1. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; Пер. с англ . — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 419 с.
2. Зябриков В.В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ЭФ СПбГУ, 2014.
3. Зябриков В.В., презентация «Общий менеджмент», 2016.
4. Зябрикова А. В., Зябриков В. В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры / А.В. Зябрикова, В.В. Зябриков// Проблемы современной экономики. 2015. №1 (53) С.116-120.
5. Каплан Р.С., Нортон Д.П., Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес»,2004. – 416с.
6. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 768 с.:ил.
7. [Ковалев В. В.](http://absopac.rea.ru/opacunicode/index.php?url=/auteurs/view/6508/source:default) Финансовый менеджмент: теория и практика / [В. В. Ковалев](http://absopac.rea.ru/opacunicode/index.php?url=/auteurs/view/6508/source:default). – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2015. – 1094 с. : ил.
8. Кочеткова К. И., Корчагина И. О. Эффективная корпоративная культура как необходимое условие стратегической устойчивости предприятия / К.И. Кочеткова, И.О. Корчагина// МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2010. №1 С.77.
9. Крылов С.И. Каскадирование сбалансированной системы показателей / С.И. Крылов // Международный бухгалтерский учет. 2013. №44. С.2-13
10. Крылов С.И. Стратегический анализ как основа формирования сбалансированной системы показателей / С.И. Крылов // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №15 (318). С.2-8
11. Кудрявцев А.А. Интегрированный риск-менеджмент. Учебник / А.А. Кудрявцев; СПбГУ, экон. Факультет. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 655 с. – с. 548- 549.
12. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний / Ю.А. Маленков //Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. 2006. № 42(173).
13. Маницкая Л. Н. Адаптивное управление стратегической устойчивостью предприятия / Л.Н. Маницкая // Бизнес в законе. 2010. №1. С.268-270
14. Методика разработки сбалансированной системы показателей, группа компаний «Современные технологии управления», 2007.
15. Методика разработки сбалансированной системы показателей консалтинговой компании «I Team», 2017.
16. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»).
17. Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник / П. А. Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 304с.
18. Одинцов Б. Е., Романов А. Н. Моделирование процесса приведения предприятия в сбалансированное состояние / Б.Е. Одинцов, А.Н. Романов// Управленческие науки. 2016. №2. С.101-112
19. Прахалад К.К., Фаэй Л., Рэнделл Р. Создание ключевых компетенций и их использование/ Л. Фаэй, Р. Рэнделл Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – 3-е изд., перераб. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006., с. 351- 375.
20. Сутягин В. Ю., Турлачева М. А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №5-6. С.112-117
21. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с. : ил. — Парал. тит. англ.
22. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня./ Г.Хамел, К.К. Прахалад – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.
23. Хвостенко П. В. Разработка модели реализации стратегии организации / П.В. Хвостенко// Проблемы современной экономики. 2011. №4
24. Цифровое предприятие. Типовая информационная система оборонно-промышленного комплекса. Основные элементы истории проекта, презентация, 2015.
25. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. 2005. №4 Том 3
26. Широкова Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации/ Г.В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2006. №2. С.25-42
27. BSC и Business Stidio // Журнал «BYTE/Россия». 2007. № 9
28. Hartini J., Hazianti A. H. Refining the Firm Life Cycle Classification Method: A Firm Value Perspective/ J. Hartini, A. H. Hazianti //Journal of Economics, Business and Management, Vol. 4, No. 2, Feb. 2016
29. Lechner C., Vidar S. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance / C. Lechner, S. Vidar // International Small Business Journal, Vol. 32 (I) 36-60, 2014.
30. Paul R. Niven Balanced Scorecard Step-By-Step: maximizing performance and maintaining results / Paul R. Niven. — 2nd ed, 2006.
31. Модели жизненного цикла организации, URL:<https://iq.hse.ru/more/management/modeli-zhiznennogo-tsikla-organizatsij> (дата обращения: 03.10.2017)
32. Официальный сайт АНО «Цифровая экономика», URL: <https://data-economy.ru/organization> (дата обращения: 16.04.2018)
33. Официальный сайт АО «ЕСС», URL: <http://www.engcc.ru/> (дата обращения: 24.02.2018)
34. Официальный сайт АО «Компакт», URL: <http://www.kompakt-spb.ru/> (дата обращения: 24.02.2018)
35. Официальный сайт ЦБ РФ, URL: <http://www.cbr.ru/> (дата обращения: 25.02.2018)
36. Что такое ССП?, URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml> (дата обращения: 10.11.2017)
37. Balanced Scorecard Basics, URL: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard> (дата обращения: 25.10.2017)
38. Lawrie G., Cobbold I. Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool, May 2002. URL:<https://2gc.eu/assets/files/resources/Papers/2GC-WP-201403-Evolution_of_the_BSC.pdf> (дата обращения: 10.11.2017)
39. Matt H. Evans “Strategic planning”. 2000, URL:<http://www.exinfm.com/training/course10.doc> (дата обращения: 05.10.2017)
40. Shulver M., Lawrie G. The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model, Apr. 2015, URL: <https://2gc.eu/resources/research/the-balanced-scorecard-and-the-business-excellence-model> (дата обращения: 25.10.2017)
41. What is a Key Performance Indicator (KPI)? URL: <http://kpi.org/KPI-Basics> (дата обращения: 12.11.2017)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

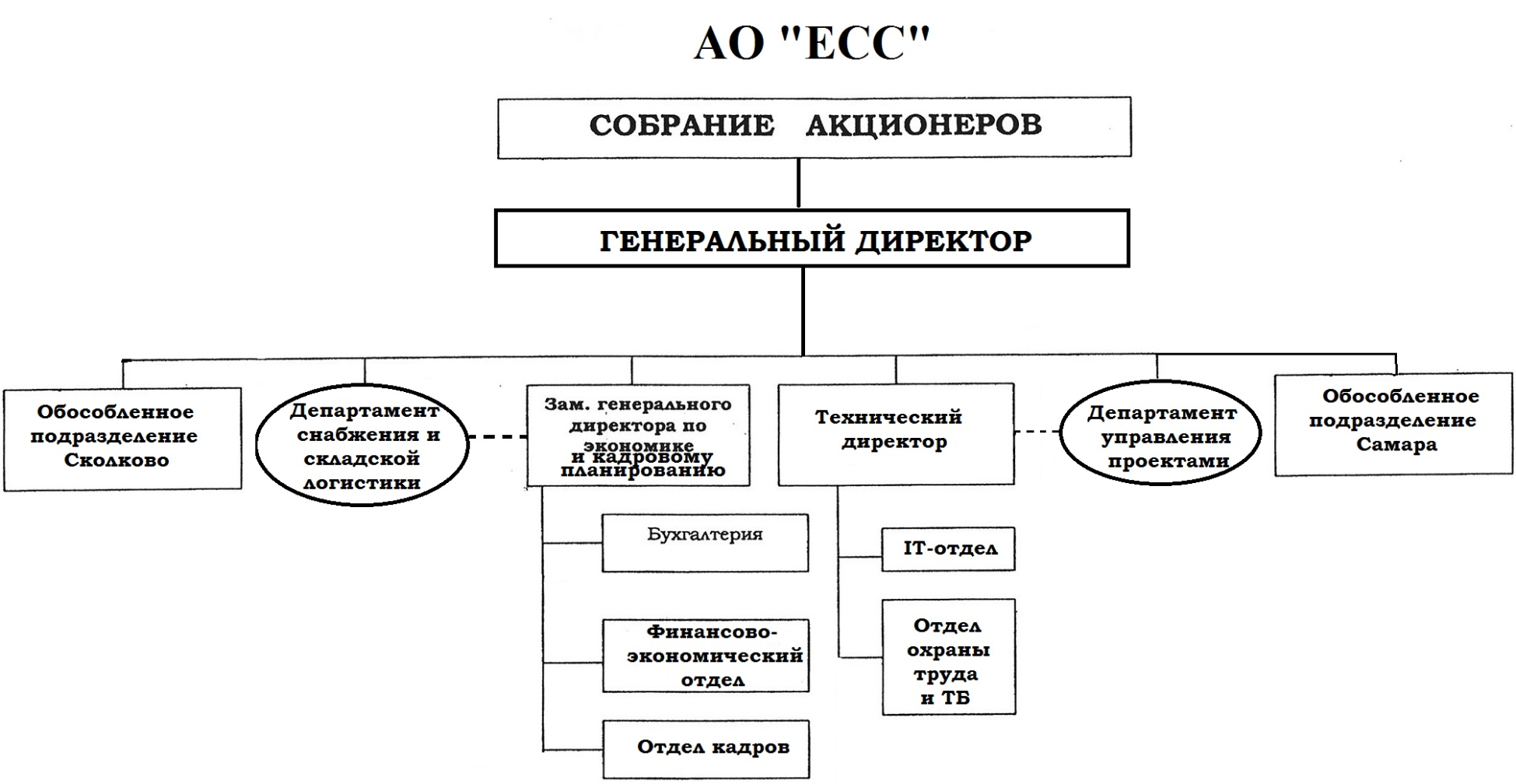


**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**



Пунктирными линиями обозначены функциональные связи, прямыми – линейные связи. Прямоугольные обозначения – линейные звенья, овальные – функциональные звенья.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**



**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

**Бланк опросника для рядовых сотрудников**

Данное исследование позволит получить информацию для оптимизации системы взаимодействия в компании, существующей корпоративной культуры.

*pe****S****t*

1. **В коллективе принимают решения (выберите не более 2-х пунктов):**
2. наиболее квалифицированные сотрудники
3. наиболее ответственные сотрудники
4. те, кто занимает более высокую должность
5. те, кто в хороших отношениях с руководством
6. лидер, который способен воодушевить коллектив
7. власть распределяется строго в соответствии с утвержденными правилами
8. все решения принимаются высшим руководством
9. в нашем коллективе никто не хочет принимать решения, все стараются переложить ответственность на кого-то другого
10. **Как руководством принимаются решения (выберите не более 2-х пунктов):**
11. решения принимаются коллективно (одинаковое участие принимает и руководство, и сотрудники)
12. руководитель спрашивает мнение сотрудников по важным вопросам, но окончательное решение принимает самостоятельно
13. решения принимаются сотрудниками в соответствии с занимаемыми ими должностями и установленными правилами
14. принятие решений требует большого числа согласований (излишне бюрократизированный процесс)
15. решения принимаются узким кругом топ-менеджеров
16. решения принимаются «на бегу»
17. **Какова степень контроля в подразделении (выберите не более 2-х пунктов):**
18. руководитель не вмешивается в рабочий процесс
19. руководитель осуществляет жесткий контроль за рабочим процессом
20. руководитель ставит задачи должным образом, но несильно контролирует процесс работы

*Удовлетворенность*

*Оцените по пятибалльной шкале (5-макс. удовл.)*

1. **Устраивает ли Вас признание Вашей роли в компании?**
2. **Удовлетворены ли Вы размером своей заработной платы?**
3. **Удовлетворены ли Вы существующими условиями труда?**
4. **Считаете ли Вы, что оценка выполняемой Вами работы справедлива?**

***P****est*

*Оцените по пятибалльной шкале*

1. **Является ли понятной для Вас общая стратегия компании?**
2. **Четко ли Вы понимаете, что ожидается от Вас на работе?**
3. **Хорошо ли координируется деятельность сотрудников в компании для достижения ее целей?**
4. **Значительно ли расходятся указания руководителей разных подразделений?**
5. **Делегирует ли руководство Вам часть своих полномочий?**

|  |  |
| --- | --- |
| Да | Нет |

**Бланк опросника для менеджеров**

Данное исследование позволит получить информацию для оптимизации системы взаимодействия в компании, существующей корпоративной культуры.

*pes****Т***

1. **Были ли свернуты за последний год некоторые производственные направления? Если «да», то укажите причину.**

|  |  |
| --- | --- |
| Да | Нет |

1. **Считаете ли Вы, что технологии производства на предприятии соответствуют современным тенденциям? (нужное обвести)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вполне соответствуют | Достаточно развиты, но требуют доработки | Заметно отстают | Технологии существенно устарели |

*pe****S****t*

1. **Какова рабочая атмосфера в команде менеджеров?**
2. менеджеры слаженно работают, выполняя возложенные на них обязанности
3. менеджеры готовы выполнять обязанности, однако они не в полной мере осознают, что конкретно от них требуется
4. в команде менеджеров отсутствует единый подход к достижению целей, все перекладывают ответственность друг на друга
5. **Как Вы оцениваете профессиональную компетентность Ваших подчиненных?**  (*Оцените по пятибалльной шкале*)
6. **Среди Ваших подчиненных принимают решения (выберите не более 2-х пунктов):**
7. наиболее квалифицированные сотрудники
8. наиболее ответственные сотрудники
9. те, кто занимает более высокую должность
10. те, с кем у Вас налажены тесные личные связи
11. лидер, который способен воодушевить коллектив
12. решения принимаются строго в соответствии с утвержденными правилами
13. все решения принимаются высшим руководством
14. в коллективе никто не хочет принимать решения, все стараются переложить ответственность на руководство
15. **Каким образом принимаются управленческие решения (выберите не более 2-х пунктов):**
16. решения принимаются коллективно (одинаковое участие принимает и руководство, и сотрудники)
17. руководитель спрашивает мнение сотрудников по важным вопросам, но окончательное решение принимает самостоятельно
18. решения принимаются сотрудниками в соответствии с занимаемыми ими должностями и установленными правилами
19. принятие решений требует большого числа согласований (излишне бюрократизированный процесс)
20. решения принимаются узким кругом топ-менеджеров
21. решения принимаются «на бегу»
22. **В каком объеме Вы делегируете свои полномочия?**
23. Делегирую часть полномочий в соответствии с профессиональными навыками сотрудников
24. Стараюсь избегать делегирования полномочий
25. **Пользуетесь ли Вы уважением у Ваших подчиненных?** (*Оцените по пятибалльной шкале*)
26. **Довольны ли Вы работой своих подчиненных**? (*Оцените по пятибалльной шкале, 5- макс. удовл.*)
27. **Основные причины неудовлетворенности работой подчиненных:**
28. Низкая профессиональная квалификация сотрудников
29. Неспособность сотрудников быстро и в срок выполнять поставленные перед ними задачи
30. Неспособность сотрудниками самостоятельно принимать решения

***P****est*

1. **Есть ли у топ-менеджмента компании согласованный план деятельности на ближайший год?**

|  |  |
| --- | --- |
| Да | Нет |

1. **Противоречат ли указания руководителей различных уровней стратегическим целям?**

|  |  |
| --- | --- |
| Да | Нет |

1. **Считаете ли Вы, что у Вас имеется достаточный объем полномочий в рамках занимаемой должности?** (*Оцените по пятибалльной шкале*)

1. Модели жизненного цикла организации, https://iq.hse.ru/more/management/modeli-zhiznennogo-tsikla-organizatsij [↑](#footnote-ref-1)
2. Hartini J., Hazianti A.Н. Refining the Firm Life Cycle Classification Method: A Firm Value Perspective //Journal of Economics, Business and Management, Vol. 4, No. 2, Feb. 2016 [↑](#footnote-ref-2)
3. Широкова Г.В. Основные направления исследований в теории жизненного цикла организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2006. №2. С.25-42  [↑](#footnote-ref-3)
4. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг ; П ер . с ан гл . — М .: Альпина Бизнес Букс, 2007. — с.46 [↑](#footnote-ref-4)
5. Маленков Ю.А. О классификациях стратегий компаний //Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. 2006. № 42(173). [↑](#footnote-ref-5)
6. Matt H. Evans “Strategic planning”. 2000,  <http://www.exinfm.com/training/course10.doc>  [↑](#footnote-ref-6)
7. Маницкая Л.Н. Адаптивное управление стратегической устойчивостью предприятия // Бизнес в законе. 2010. №1. С.268-270 [↑](#footnote-ref-7)
8. Зябриков В.В. Общий менеджмент / презентация, 2014. слайд 933 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кочеткова К. И., Корчагина И. О. Эффективная корпоративная культура как необходимое условие стратегической устойчивости предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2010. №1 С.77. [↑](#footnote-ref-9)
10. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — с.111. [↑](#footnote-ref-10)
11. Зябриков В.В. Общий менеджмент: Курс лекций: 2-е изд., испр. и доп. СПб.: ЭФ СПбГУ, 2014. – с. 108 [↑](#footnote-ref-11)
12. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.: ил. – (Серия «Деловой бестселлер»). [↑](#footnote-ref-12)
13. Зябрикова А. В., Зябриков В. В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. 2015. №1 (53) С.116-120. [↑](#footnote-ref-13)
14. Balanced Scorecard Basics, http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard [↑](#footnote-ref-14)
15. Давыденко Е.А. Эволюция концепции сбалансированной системы показателей: от истоков к цифровому предприятию // Российское предпринимательство. 2018, Том 19, № 2, С. 457-472. [↑](#footnote-ref-15)
16. Распоряжение Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (URL: <http://base.garant.ru/71734878/#friends>, дата обращения: 16.04.2018) [↑](#footnote-ref-16)
17. Аптекман А., Калабин В., Клинцов В., Кузнецова Е., Кулагин В., Ясеновец И. Цифровая Россия: новая реальность /А. Аптекман, В. Калабин, В. Клинцов, Е. Кузнецова, В. Кулагин, И. Ясеновец //отчет Digital McKinsey, июль 2017, с. 65-76. [↑](#footnote-ref-17)
18. Цифровое предприятие. Типовая информационная система оборонно-промышленного комплекса. Основные элементы истории проекта, презентация, 2015, слайд 5. [↑](#footnote-ref-18)
19. M.Shulver, G. Lawrie The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model, Apr. 2015, https://2gc.eu/resources/research/the-balanced-scorecard-and-the-business-excellence-model [↑](#footnote-ref-19)
20. Сутягин В. Ю., Турлачева М. А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №5-6. С.112-117 [↑](#footnote-ref-20)
21. # Что такое ССП?, http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\_short.shtml

    [↑](#footnote-ref-21)
22. Андреева Т., Криштопова М., Сироткин Д. О чем необходимо задуматься, выбирая инструмент управления // Ведомости. 2006. №245 [↑](#footnote-ref-22)
23. Крылов С.И. Стратегический анализ как основа формирования сбалансированной системы показателей // Экономический анализ: теория и практика. 2013. №15 (318). С.2-8   
     [↑](#footnote-ref-23)
24. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 768 с.: ил., с. 311 [↑](#footnote-ref-24)
25. Paul R. Niven Balanced Scorecard Step-By-Step: maximizing performance and maintaining results / Paul R. Niven. — 2nd ed, 2006. [↑](#footnote-ref-25)
26. Кудрявцев А.А. Интегрированный риск-менеджмент. Учебник / А.А. Кудрявцев; СПбГУ, экон. Факультет. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 655 с. – с. 548- 549. [↑](#footnote-ref-26)
27. Г. Хамел, К. К. Прахалад. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. К. Прахалад, Л. Фаэй, Р. Рэнделл Создание ключевых компетенций и их использование/ Л. Фаэй, Р. Рэнделл Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – 3-е изд., перераб. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006., с. 351- 375. [↑](#footnote-ref-28)
29. Официальный сайт АО «ЕСС», URL: http://www.engcc.ru/ [↑](#footnote-ref-29)
30. Зябриков В.В. Общий менеджмент / презентация, 2014. слайд 197 [↑](#footnote-ref-30)
31. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. №4 Том 3 С. 29-54 [↑](#footnote-ref-31)
32. Хвостенко П. В. Разработка модели реализации стратегии организации // Проблемы современной экономики. 2011. №4 С.144 [↑](#footnote-ref-32)