**МОСКВА 2010г.**

**Содержание**

Введение 3

1. Назначение фирмы, её цели и основные задачи 4

1.1. Определение бизнеса 4

1.2. Определение долговременных и краткосрочных целей 5

1.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании 6

2. Структура системы стратегического управления корпорации 7

3. Корпорация «Эконика» 13

3.1 О компании 13

3.2 Свод корпоративных ценностей компании. Миссия и её раскрытие 14

3.3 Система стратегического управления корпорации «Эконика» 16

А) Во имя цели 16

Б) Процесс стратегического планирования 17

В) Измеряем эффективность 19

Г) Оцениваем и исполняем стратегию 20

Заключение 25

Список использованной литературы 27

Приложение 1 28

Приложение 2 29

**Введение**

Развитие рыночных отношений в современной России, со всей актуальностью, поставило вопрос об осуществлении стратегического менеджмента на всех уровнях экономической деятельности. Поэтому важность разработки системы стратегических целей сегодня не вызывает сомнения на всех уровнях управления хозяйственно-экономической деятельностью предприятия.

Предприятие, работающее в рыночной экономике, подвергается воздействиям внешней среды, в которой, как правило, происходят быстрые изменения, вызванные различными факторами - изменением конъюнктуры, насыщением рынков сбыта, появлением новых товаров (услуг). Происходящие изменения повышают степень неопределенности при принятии решений, а следовательно, увеличивается хозяйственный риск при достижении планируемых результатов. Получается, чем выше неопределенность и динамика изменения внешней среды, тем актуальней для предприятия разработка стратегии развития.

В этих условиях предприятию необходимо иметь ориентиры движения вперед, т. е. стратегию развития. Отсутствие стратегии приводит к тому, что каждое структурное подразделение компании начинает искать свои пути выхода из создавшейся ситуации, не согласованные с общей деятельностью предприятия.

Наличие системы стратегических целей позволяет осуществить более целенаправленное и взаимоувязанное стратегическое планирование, уменьшающее материальные и финансовые потери при их достижении. Главная задача состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Основной целью курсовой работы является исследование наиболее распространённых, выверенных практикой и литературе стратегических целей и формирование их в систему на примере корпорации «Эконика». На основании данной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

1. Определить основные теоретические положения систем стратегических целей.

2. Провести анализ стратегических целей на примере корпорации «Эконика» и сформировать их в систему.

3. Разработать рекомендации и подвести итоги по проведённой работе.

**1. Назначение фирмы, её цели и основные задачи**

**1.1. Определение бизнеса**

Корпоративное целеполагание - первый ключевой индикатор того, как организация видит интересы своих акционеров. Целеполагание определяет бизнес фирмы, основные цели, характеристики и ведущую философию ее. Целеполагание устанавливает организационный контекст для будущих стратегических решений.

Корпоративное целеуказание содержит три главных компонента:
- определение бизнеса фирмы,
- установление ее главных целей,
- определение корпоративной философии.

На целеполагание и формулировку стратегии влияют разные внешние и внутренние группы (рис.1).

Рис.1. Группы, действующие при формировании стратегии фирмы

При определении бизнеса следует ответить на вопросы:
- Что есть наш бизнес?
- Чем он будет?
- Чем он должен быть?

Для компании одиночного бизнеса ответ на вопрос "что есть наш бизнес" предполагает ответы на частные вопросы:
- кто будет удовлетворен (какие группы потребителей)?
- что будет удовлетворено ( какие нужды потребителей)?
- как будут удовлетворены нужды потребителей (искусство или отличительные преимущества)?

**1.2. Определение долговременных и краткосрочных целей**

Установление целей - процесс конверсии назначения бизнеса в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

Требуются и долговременные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы. Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий ("как много и когда" должно быть сделано).

Назначение и цели организации должны быть измеримыми. Компании, чьи менеджеры устанавливают цели для каждого ключевого результата и затем предпринимают агрессивные действия по достижению того, что следует достигнуть, являются лучшим "кандидатам" в победители, чем компании, чьи менеджеры оперируют надеждами, просьбами и хорошими намерениями. Следует исключить формулировки: "максимизировать прибыль","снизить затраты", "сделать более эффективными", "увеличить продажи".

Для стратегического мышления важно комплексное установление иерархии целей на всех уровнях руководства сверху донизу. Это обеспечивает для всех менеджеров не только ясность задач, но и реальность их достижения (что обеспечивается участием в процессе менеджеров низких уровней).

**1.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании**

Вкладчики обеспечивают компанию капиталом и вправе ожидать соответствующей отдачи от инвестиций. Акционеры компании являются ее законными собственниками. Следовательно, предпочтительной целью большинства корпораций является максимизация доходов акционеров. Вкладчики получают возврат своих капиталов в двух видах:
- от выплаты дивидендов,
- от повышения цены капитала при увеличении масштабов рынка (увеличения рыночной цены акций).

Лучшим путем для компании максимизировать доходы акционеров является использование стратегии, максимизирующей собственную скорость возврата инвестиций, что является хорошим индикатором эффективности компании, т.е. чем больше эффективность компании, тем лучше перспективы для акционеров и больше ее способность платить дивиденды. Более того, высокая скорость возврата ведет к увеличению спроса на акции компании.

2. **Структура системы стратегического управления корпорации**

Под структурой системы стратегического управления корпорацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. В частности, для отраслевой корпорации элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность корпорации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления отраслевой корпорации протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей управления.

Таким образом, структура системы управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению.Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления).

Связь структуры с ключевыми понятиями управления: его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы корпорации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего система должна отражать цели и задачи корпорации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически, это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других корпорациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной является линейно-функциональная организация управления, до сих пор широко используемая во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам корпорации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю корпорацию сверху донизу(рис.2).

Результаты работы каждой службы аппарата управления корпорацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей; работу служб по ремонту оборудования оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т. д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.



Рис. 2. "Шахтная" структура управления корпорацией.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая линейно-штабная структура управления, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (рис. 3). Главная задача линейных руководителей здесь – координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов корпорации.

Рис. 3. Линейно-штабная структура управления корпорацией.

Ключевыми фигурами в управлении корпорациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация корпорации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней управления для координации работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих производственных отделениях управление строится по линейно-функциональному типу, что иллюстрирует (рис.4), на котором представлена типичная для современной крупной корпорации дивизиональная структура управления.

Рис. 4. Типовая дивизиональная структура управления крупной корпорации.

Работа по реорганизации управления крупными объединениями и организациями продолжался и в условиях реформы экономической системы России, обеспечивая, прежде всего, цели повышения прав, ответственности и самостоятельности входящих в них подразделений.

Главным свойством систем управления целями корпорации, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных организаций и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

**3. Корпорация «Эконика»**

**3.1 О компании**

За 20 лет работы на российском рынке Корпорация «Эконика» заслужила репутацию динамично развивающегося стратегического холдинга. Сегодня Корпорация развивает несколько направлений бизнеса: обувное, инвестиционно-девелоперское, направление по продаже промышленного и строительного оборудования, а также технический консалтинг.

Сеть обувных каскетов «ЭКОНИКА» - одна из крупнейших розничных сетей в России. «ЭКОНИКА» предлагает модную мужскую и женскую обувь различных стилевых направлений – от строгой классики до молодежного авангарда. Над созданием собственных эксклюзивных коллекций Alla Pugachova, Parmen, Aragona, De’Marche трудятся лучшие европейские дизайнеры. Стиль, мода, первоклассное обслуживание и разумные цены - формула конкурентного преимущества обувных салонов «ЭКОНИКА».

Ключевая компетенция компании «Эконика-Техно» - развитие рынка промышленного и строительного оборудования России. Современные технологии, качественное оборудование, полный цикл профессионального сервиса и стремление к техническому прогрессу – стратегические ориентиры развития компании.

«СИТИ-XXI век» - динамично развивающаяся инвестиционно-девелоперская компания, которая за 10 лет инвестировала строительство более 50 объектов жилой недвижимости в различных районах Москвы и Московской области. Компания инвестирует средства и в строительство объектов социальной инфраструктуры, так, ключевым объектом застройки московского района Строгино стал многофункциональный спортивный комплекс «Янтарь». Широкий выбор конкурентоспособных предложений, высочайшее качество услуг, индивидуальных подход к каждому клиенту – преимущества, отличающие «СИТИ-XXI век» от многих других игроков строительного рынка.

Финансовая стабильность, прозрачность бизнеса, ответственность перед обществом и построение уникальной корпоративной культуры – основные принципы управления бизнесом Корпорации «Эконика».

**3.2 Свод корпоративных ценностей компании. Миссия и её раскрытие**

Ядро корпоративной культуры – это ценности компании, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в ней. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями бизнеса и наиболее авторитетными его представителями, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность персонала, формируются нравственные ориентиры, и, следовательно, обеспечивается достижение целей организации. Понимая, что для успешного, устойчивого бизнеса нужна прочная основа – единство взглядов и устремлений всех сотрудников, менеджеры корпорации «Эконика» выявили ценности компании и сформулировали те негласные правила и нормы поведения, которые сложились в холдинге за годы его существования.

Ценности корпорации «Эконика»:

1. Постоянное развитие, совершенствование. Постоянно развиваясь, мы достигаем поставленных целей. Изменяя и совершенствуя настоящее, мы создаем будущее.
2. Надёжность. Мы ориентированы на долгосрочные отношения, в основе которых лежит доверие и ответственность.
3. Работа в команде. Мы объединяемся в команду, сила которой заключается во взаимной поддержке и уважении мнения каждого.Для достижения лучших результатов мы готовы к самоотдаче и компромиссам.
4. Возрождение традиционных Российских ценностей. Мы стремимся к возрождению духовных ценностей, основанных на человеколюбии, добре и нравственности.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Миссия корпорации «Эконика» : Мы создаём новую российскую модель эффективного бизнеса, которая гармонично сочитает передовой мировой опыт и лучшие отечественные традиции предпринимательства и меценатства.

Раскрытие миссии:

1. Развиваясь, мы вносим свой вклад в экономическое, культурное и духовное процветание России;

2. Мы ориентируем наш бизнес на потребителя, всегда предлагая ему лучшие товары и услуги;

3. Мы строим отношения с партнерами на качественно новом уровне, открывая миру Россию, готовую к равноправному и плодотворному сотрудничеству;

4. Создавая высокоэффективную команду, мы заботимся о профессиональном и духовном развитии, а также благосостоянии наших сотрудников.

**3.3 Система стратегического управления корпорации «Эконика»**

Корпорация «Эконика» продолжает последовательно и неуклонно осуществлять развитие системы стратегического управления. Содержание настоящего этапа - совершенствование процесса стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей.

**А) Во имя цели**

Процесс стратегического управления начинается с определения миссии корпорации и дочерних компаний. На основе миссии формируются генеральная стратегическая цель и портрет корпорации на долгосрочную перспективу. Миссия, генеральная стратегическая цель и портрет задают главные векторы развития и являются базой для определения долгосрочных стратегических целей корпорации.

Если мы ставим перед собой задачу совершенствования организации, не уточнив ее целей, мы рискуем предложить лучшие способы выполнения ненужных функций или лучшие пути достижения неудовлетворительных конечных результатов.

Долгосрочные стратегические цели представлены в форматах функциональных стратегий: финансовой стратегии, продуктово-маркетинговой стратегии, брендинговой стратегии, кадровой стратегии, IT-стратегии. Функциональные стратегии являются инструментами долгосрочного и среднесрочного стратегического управления.

Уже разработаны и утверждены продуктово-маркетинговые стратегии дочерних компаний. Готовятся финансовая, брендинговая стратегии, IT-стратегия корпорации.

Долгосрочные стратегические цели, задаваемые в составе функциональных стратегий, детализируются и конкретизируются в среднесрочных стратегических целях. Инструментом среднесрочного и краткосрочного стратегического планирования выступает бизнес-план.

В форматы бизнес-планов заложены новые требования к процессу целеполагания. Стратегические цели корпорации, дочерних компаний и подразделений должны обладать рядом характеристик:

- инновационная направленность - стратегические цели определяются так, чтобы при условии их достижения корпорация трансформировалась, формулировка цели содержит описание желаемого положения;

- конкретность и измеримость - цели формулируются предельно конкретно и измеряются показателем; неизмеримая цель недостижима;

- достижимость - цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности корпорации. Если цели недостижимы, то логическая цепочка управления «корпорация - ДК - подразделение (служба) - сотрудник» разрывается, стремление подразделений к успеху блокируется, а мотивация сотрудников ослабевает;

- напряженность - цель не является легко достижимой, для ее реализации необходимо прилагать определенные усилия, обеспечивать поиск и мобилизацию резервов;

- необходимость и достаточность - стратегические цели создают необходимые целевые ориентиры для каждого вида, аспекта деятельности корпорации, которые обеспечивают достижение генеральной стратегической цели «Эконики». В то же время следует избегать излишней детализации и дублирования стратегических целей;

- непротиворечивость - действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

**Б) Процесс стратегического управления**

Новые подходы использованы и для декомпозиции стратегических целей корпорации по направлениям деятельности, уровням управления и временным горизонтам.

Декомпозиция стратегических целей корпорации по направлениям деятельности осуществляется в соответствии с новой группировкой, адекватной условиям функционирования и развития корпорации: финансы; маркетинг; управление, развитие, инновации; развитие персонала; безопасность и риски. Для дочерних компаний выделены следующие направления: финансы; маркетинг; производство; организационное развитие; информационное развитие.

Декомпозиция стратегических целей по уровням управления предусматривает обязательное выделение стратегических целей служб и подразделений корпорации. В бизнес-планах дочерних компаний - на уровне компании и подразделений (среднесрочные и краткосрочные цели).

Стратегические цели формируются как система взаимосвязанных целей, ориентированных на реализацию миссии и генеральной стратегической цели корпорации. Достигается это путем выстраивания «цепочки» взаимосвязанных целей:

- миссия и стратегические цели корпорации;

- стратегические цели дочерних компаний;

- стратегические цели подразделений.

Стратегические цели корпорации конкретизируют и детализируют миссию «Эконики» и направлены на ее реализацию. Миссия ДК способствует реализации миссии корпорации, стратегические цели дочерних компаний конкретизируют и детализируют миссию дочерней компании и стратегические цели корпорации и направлены на их реализацию. Цели подразделений дочерних компаний конкретизируют и детализируют стратегические цели компании и направлены на их реализацию. Таким образом, реализация целей и задач подразделений обеспечивает выполнение стратегических целей и осуществление миссии ДК и корпорации в целом.

**В) Измеряем эффективность**

Однако для того, чтобы система стратегического управления дала ожидаемый результат, недостаточно вербального формулирования целей. Стратегические цели корпорации, дочерних компаний, служб и подразделений должны измеряться конкретными финансовыми или нефинансовыми показателями, т.е. необходима система критериев оценки целей. Поэтому в формате бизнес-плана 2005 г. сделан акцент на измеряемость всех стратегических целей корпорации, дочерних компаний, служб и подразделений на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Ключевые показатели эффективности наиболее значимые показатели, характеризующие эффективность (результаты) реализации бизнес-процессов в ДК «Эконики». Каждому бизнес-процессу соответствует один или несколько КПЭ.

Для системы стратегического управления из всей совокупности КПЭ отбираются показатели, соответствующие стратегическим целям корпорации, дочерних компаний, служб и подразделений - целевые КПЭ.

Целевые КПЭ должны иметь количественное выражение, быть доступными, достоверными и своевременными. Критерии доступности, достоверности и своевременности предполагают, что показатель формируется учетными системами в соответствии с выбранным периодом определения КПЭ.

Использование системы оценки на основе КПЭ значительно повышает качество процесса целеполагания, обеспечивает формирование конкретных и измеримых стратегических целей по функциональным, управленческим и временным горизонтам управления. Система КПЭ позволяет оценивать ход реализации разработанной стратегии, т.е. осуществлять необходимую обратную связь.

Вместе с тем система КПЭ, в качестве системы оценки стратегических целей, имеет ряд существенных недостатков. Традиционная система КПЭ основана преимущественно на финансовых показателях, которые констатируют уже свершившиеся факты и действуют с отставанием. Осуществляя контроль эффективности бизнес-процесса, система КПЭ недостаточно ориентирована на выявление причин и факторов, определяющих то или иное значение результата. Система КПЭ не обеспечивает достаточной согласованности долгосрочных и краткосрочных целей. Добиваясь максимальных значений КПЭ в краткосрочной перспективе, можно значительно ослабить позиции компании в долгосрочной перспективе.

И наконец, традиционная система КПЭ ориентирована на разграничение деятельности на основе функциональной специализации: производство, закупки, продажи и т.д., характерной для эпохи индустриальной конкуренции. В настоящее время на смену индустриальной конкуренции пришла информационная конкуренция. Компании информационной эпохи функционируют в условиях интегрированных бизнес-процессов, а решающими факторами для достижения успеха являются управление, инновации, интеллектуальный потенциал работников и его использование. Все это требует совершенствования систем оценки и управления компанией.

**Г) Оцениваем и исполняем стратегию**

Стратегические цели корпорации и дочерних компаний предусматривают дальнейшее развитие системы стратегического управления - формирование и внедрение сбалансированной системы показателей (ССП).

Сбалансированная система показателей является наиболее адекватной системой критериев оценки стратегических целей. Показатели ССП охватывают все ключевые аспекты и факторы деятельности корпорации, характерные для эпохи информационной конкуренции: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, управление, инновации, обучение и развитие персонала.

ССП дополняет финансовые показатели системой оценки перспектив и потенциальных возможностей: продукты и услуги высокого качества, лояльные клиенты, эффективные системы управления, профессиональные и мотивированные работники.

ССП включает показатели, характеризующие результаты деятельности и факторы их достижения, выявляет причинно-следственные связи между показателями. Сбалансированная система показателей позволяет достичь баланса между желаемыми результатами и факторами их достижения, между долгосрочными и краткосрочными целями, между результатами прошлой деятельности и будущего роста.

Являясь катализатором для более точного формулирования стратегии, сбалансированная система - в то же время эффективный механизм оценки и реализации стратегии.

Сбалансированная система показателей предполагает высокую информированность и вовлеченность работников корпорации всех уровней в процессы формирования и реализации корпоративной стратегии. Работники среднего и нижнего уровня должны понимать, каковы финансовые последствия их решений и действий, топ-менеджеры осознавать, что приведет корпорацию к долговременному финансовому успеху. С этих позиций сбалансированная система показателей выступает как система стратегического управления. Она трансформирует миссию корпорации в конкретные стратегические задачи, устанавливает соответствие между стратегическими целями и показателями, позволяет согласовать цели и задачи подразделения и каждого работника со стратегией корпорации.

Сбалансированная система показателей - это не только способ создания стратегии. Это способ оценить и понять, что именно нужно сделать для компании, чтобы стратегия исполнялась.

Сбалансированная система обеспечивает менеджерам эффективную обратную связь на основе «двойной петли»: предоставляет информацию о ходе реализации разработанной стратегии и о том, насколько избранная стратегия продолжает оставаться жизнеспособной и успешной.

Сбалансированная система показателей является центральным звеном в стратегической системе менеджмента. Она объединяет все инструменты стратегического управления в единый контур, ориентированный на реализацию миссии и стратегических целей корпорации.

Сбалансированная система показателей устанавливает соответствие между стратегическими целями корпорации и показателями их достижения.

На основе оценки результатов, перспектив и потенциальных возможностей ДК корпорации ССП инициирует формирование новых бизнес-процессов.

Устанавливая взаимосвязь долгосрочных, среднесрочных и тактических целей «Эконики», ССП обеспечивает интеграцию систем планирования: бизнес-планирования, бюджетирования, инвестиционных планов. Учетные системы настраиваются на показатели ССП; в соответствии с требованиями систем планирования формируется система отчетов.

Автоматизированная информационная система улучшает реализацию всех бизнес-процессов компаний корпорации, расширяет возможности и эффективность систем планирования, учета и контроля, обеспечивает необходимый уровень информированности работников.

Корпоративная система обучения формирует у работников знания, умения и навыки, необходимые для претворения стратегии «Эконики» в жизнь. Система мотивации, построенная на основе ССП, стимулирует достижение высоких результатов труда каждым работником и в то же время является мощным стимулом для достижения стратегических целей.

Причинно-следственные связи, лежащие в основе ССП, позволяют, используя методы анализа, прогнозирования и моделирования, осуществлять стратегическую обратную связь (контроль) по принципу «двойной петли». ССП обеспечивает менеджеров информацией, необходимой для принятия управленческих решений: подтвердить стратегию, видоизменить ее или полностью обновить.

Разработка и включение сбалансированной системы показателей в контур стратегического управления будет осуществляться поэтапно. В этом году планируется реализация первого этапа данного проекта - разработка первой версии сбалансированной системы показателей и ее включение в систему бизнес-планирования корпорации и дочерних компаний, формирование требований к системам учета и настройка учетных систем в соответствии с требованиями ССП, разработка ее процедур и регламентов.

В последующие периоды внедрение первой версии ССП в корпорации и в дочерних компаниях, доработка системы по результатам внедрения; интеграция ССП и системы бизнес-планирования с системой бюджетирования; использование возможностей и преимуществ ССП для целей мотивации и стимулирования; автоматизация процесса функционирования ССП, интеграция автоматизированного решения ССП в АСУ корпорации.

Для обеспечения успешной реализации проекта формируется необходимая организационная структура. В каждой ДК создаются рабочие группы, назначаются руководители из числа топ-менеджеров компаний. Методическое руководство, координацию и контроль процесса разработки ССП осуществляет служба стратегического планирования и контроллинга.

Формирование и внедрение сбалансированной системы показателей предполагает широкую информированность и вовлеченность менеджеров всех уровней управления. В значительной степени это обеспечивается с помощью корпоративной системы обучения.

Стоит провести семинары-практикумы для руководителей высшего и среднего звена управления. Инвестируя средства в такие нематериальные активы, как передовые системы и инструменты управления, обучение и развитие персонала, «Эконика» сформирует интеллектуальный потенциал, необходимый для создания компании, ориентированной на стратегию.

Система инструментов стратегического управления (рис.5)

**Заключение**

Основная задача корпорации на сегодняшний день - развитие системы стратегического управления холдинга. Однако стратегия - это не красивый фолиант в переплете, а действенный механизм для достижения реалистичных, находящихся в пределах досягаемости, целей.

Определяет выбор стратегии миссия «ЭКОНИКИ». Именно в ней обозначены главные векторы развития корпорации.

Основа долгосрочного планирования - продуктово-маркетинговая стратегия. Каждая дочерняя компания разрабатывает древо целей и этапы их реализации, определяет продуктовый профиль и свои конкурентные преимущества.

Способ достижения обозначенных целей на год формируется в бизнес-планах дочерних компаний и корпорации в целом.

Одним из нововведений стало выделение измеряемых показателей. Это лишь первый этап применения в корпорации такого инструмента управления, как ключевые показатели эффективности (КПЭ).

КПЭ дает возможность оценить и понять, что нужно сделать в компании для максимального претворения в жизнь стратегии. В формате бизнес-плана дочерних компаний на следующий год включен раздел, где на основе стратегических целей компании будут разрабатываться КПЭ каждого структурного подразделения. Это позволит посмотреть на организацию системно, увязать КПЭ каждого сотрудника с успехом всего бизнеса. Очевидно, что достижение стратегических целей корпорации зависит от выполнения каждым сотрудником поставленных перед ним задач и эффективного взаимодействия подразделений. Анализ и оптимизация бизнес-процессов - следующий ключевой элемент системы стратегического управления.

Следующий значимый стратегический инструмент управления - внутрикорпоративное обучение и мотивационные программы. Обучение в компании строится, в первую очередь, исходя из приоритетов развития бизнеса и оценки внутреннего потенциала сотрудников. Для корпорации в целом важно, чтобы каждый, повысив уровень образования, увеличил свой вклад в общее дело.

И наконец, разработка и реализация концепции брендинга. Бренд уже давно встал в один ряд с другими стратегическими активами бизнеса с реальной, а не абстрактной стоимостью. Этой стоимостью можно и нужно управлять. Бренды отражают те ценности, которыми живет производитель.

Для достижения поставленных целей важны все элементы системы стратегического управления, ибо они звенья одной цепи, слагаемые общего успеха.

**Список использованной литературы**

1. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг -М.: Омега-Л, 2003.
2. Богомолов В.А. Стратегический менеджмент и внутрифирменное планирование - М.: МГАП «Мир книги», 2002. – 567с.
3. Гурков И.В. Стратегия и структура корпорации. Учебное пособие – М.: Дело,2006.
4. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Учебник – М.: ИНФА-М,2006.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. – Таганрог.: Изд-во ТРТУ,1995.
6. [www.econika.ru](http://www.econika.ru)
7. <http://www.cfin.ru/management/targets_as_basis.shtml>
8. [www.econika-style.ru](http://www.econika-style.ru)

**Приложение 1**

**Рекомендательное письмо**

В последние 5–6 лет российские корпорации демонстрируют впечатляющие темпы развития, причём не столько в количественном выражении (объём продаж, географический размах операций, число занятых), сколько в качественном отношении – по сложности и ответственности решаемых корпорациями задач. Именно поэтому так важно, чтобы российские корпорации в своём развитии не повторяли чужих ошибок, смогли на равных конкурировать внутри страны и за рубежом, опираясь на превосходство в качестве принимаемых стратегических решений и способах их реализации.

Руководство компании должно уметь наладить и отрегулировать внутренний механизм компании, а также обладать тактической гибкостью и стратегическим мышлением, чтобы обеспечить её выживание и рост в конкурентном окружении. Для обеспечения успешного долгосрочного развития компания должна находиться в состоянии непрерывной адаптации, что требует постоянного обучения и переобучения персонала.