

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.В.Филимоненко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Сбалансированная система показателей как инструмент реализации  
стратегии (на примере ООО «ГОСТА»)

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.00.06 «Маркетинг»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ канд.экон.наук, доцент Е.В. Смирнова  
Выпускник \_\_\_\_\_ О.И. Паршина  
Рецензент \_\_\_\_\_ д-р экон.наук, доцент Л.А. Якимова

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 Теоретические аспекты подходов к управлению организацией.....	5
1.1 Анализ существующих подходов и систем к управлению коммерческой организацией .....	5
1.2 Обоснование выбора использования сбалансированной системы показателей в качестве современного инструмента стратегического менеджмента.....	16
2 Адаптация методики создания и внедрения сбалансированной системы показателей.....	21
2.1 Анализ существующих подходов к формированию сбалансированной системы показателей.....	21
2.2 Разработка пошагового алгоритма внедрения сбалансированной системы показателей.....	25
3 Апробация методики системы сбалансированных показателей на примере ООО «ГОСТА».....	36
3.1 Идентификация стратегии компании .....	36
3.2 Построение стратегической карты компании.....	60
3.3 Разработка показателей и стратегических мероприятий .....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	75

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время, очень перспективным инструментом стратегического управления является сбалансированная система показателей, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов.

В последние десять лет в системе стратегического управления выделилось перспективное направление – Сбалансированная система показателей (ССП), которая стала одной из самых передовых методологий, направленных на оценку деятельности предприятия и достижение стабильно высоких и устойчивых результатов.

Сбалансированная система показателей (BSC, Balanced Scorecard) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т. д.

ССП – это инструмент стратегического управления, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. СПП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Тема магистерской диссертации: Системы сбалансированных показателей как инструменты реализации стратегии.

Цель МД: Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей в деятельность ООО «ГОСТА» как механизм реализации стратегии.

Объект МД: компания ООО «ГОСТА».

Предмет МД: сбалансированная система показателей, организующая работу компании для реализации поставленных стратегических целей.

Задачи МД:

- провести анализ существующих подходов и систем управления коммерческой организацией;
- обосновать выбор сбалансированной системы показателей в качестве современного инструмента стратегического менеджмента;
- адаптировать методику создания и внедрения сбалансированной системы показателей;
- провести апробацию методики сбалансированной системы показателей на примере ООО «ГОСТА».

Научная новизна. Наиболее существенные результаты, обладающие научной новизной, представлены в следующих положениях:

- выявлены методологические проблемы в существующих теоретических подходах к управлению коммерческой организацией;
- разработан пошаговый алгоритм создания и внедрения сбалансированной системы показателей;
- адаптирована существующая методика разработки и внедрения сбалансированной системы показателей применительно к специфике рынка и деятельности компании.

Апробация результатов исследования. Результаты проведенных исследований опубликованы в периодическом издании «Экономика и социум» Института управления и социально – экономического развития. В настоящее время внедряются в деятельности компании ООО «ГОСТА».

# 1 Теоретические аспекты подходов к управлению организацией

## 1.1 Анализ существующих подходов и систем к управлению коммерческой организацией

Современный менеджмент характеризуется большим разнообразием приемов, методов и инструментов, позволяющих повысить эффективность управления организацией. Следует отметить, что обзор методов управления организацией, выполненный по специализированной периодической литературе позволил их классифицировать по четырем направлениям. На рисунке 1.1 изображены методы управления, направленные на повышение эффективности.



Рисунок 1.1 – Классификация методов управления

«Одномерные» учения концентрируют внимание на решении одной из проблем управления: задачи, люди, организация управленческой деятельности. Таковы учения Тейлора, Файоля, Вебера.

Школа научного менеджмента, или школа научной организации труда, в рамках которой была создана система организации производства, называемая по имени ее автора «тейлоризм» была сосредоточена только на системе

управления персоналом, ограничиваясь такими вопросами, как заработная плата, материальная заинтересованность и установление формальных функциональных отношений [1].

Система Тейлора была построена на жесткой регламентации трудовых процессов – каждое движение и прием труда хронометрировались, нормировались и задавались работнику, который проходил необходимое обучение и инструктаж, при этом осуществлялся контроль за обязательностью выполнения нормируемых операций. Гантт был последователем Тейлора и считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое, и основное внимание следует уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени. Фрэнк и Лиллиан Гилбретты стояли на научной основе, поскольку стремились к устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте, т.е. стремились свести каждый вид труда к возможно наименьшему числу основных движений. Эмерсон предлагает новый взгляд на управление персоналом, в корне меняет старую точку зрения на менеджмент, требует нового образа мышления. Например, отказаться смотреть на управленческую пирамиду сверху вниз. Современное производство построено так, что главное в нем – оборудование. Основная обязанность рабочих – обслуживать его, поэтому управленческую пирамиду надо строить снизу, и тогда никто не сможет самонадеянно распоряжаться сверху.

Классическая (административная) школа управления, школа классического менеджмента А. Файоля концентрировала свое внимание только на управлении производством и исследовали проблему управления снизу, с цеха, увязывая ее со спецификой анализа работы каждого работника. Административная школа делала упор на разработку методов и форм совершенствования системы управления организацией в целом, создавала универсальные принципы управления. Ещё одним исследователем в области системы организации труда был Макс Вебер, который внес большой вклад в разработку концепции идеальной бюрократии – разветвленного аппарата

управления. Принципы управления по Файолю – это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления, важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления. Он сформулировал 14 так называемых “принципов администрирования”[3,4]. Гьюлик считал планирование важнейшим элементом управления. Он рекомендовал непрерывное планирование, как до разработки программы действий, так и во время ее реализации в качестве источника информации для размышления и анализа. М. Вебер предлагал бюрократию как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться.

Такие ученые как Э. Мэйо, М. П. Фоллет, Ч. Бернанд, Д. Мак-Грегор придерживались новой теории управления персоналом, полагающей, что эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего – малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот.

Одномерные модели управления главным образом были сосредоточены исключительно на системе управления персоналом как ключевом критерии повышения эффективности организации. Проблема рассматриваемых подходов – отсутствие системного подхода к управлению предприятием, так любое предприятие – система, которая превращает набор вкладываемых в производство ресурсов – затрат (сырье, машины, люди) – в товары и услуги. Она функционирует внутри более крупной системы – внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, с которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия.

Предложенная в 1980 году теория «7S» представляла собой гипотезу, что организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих,

изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. На рисунке 1.2 изображена модель теории «7S».

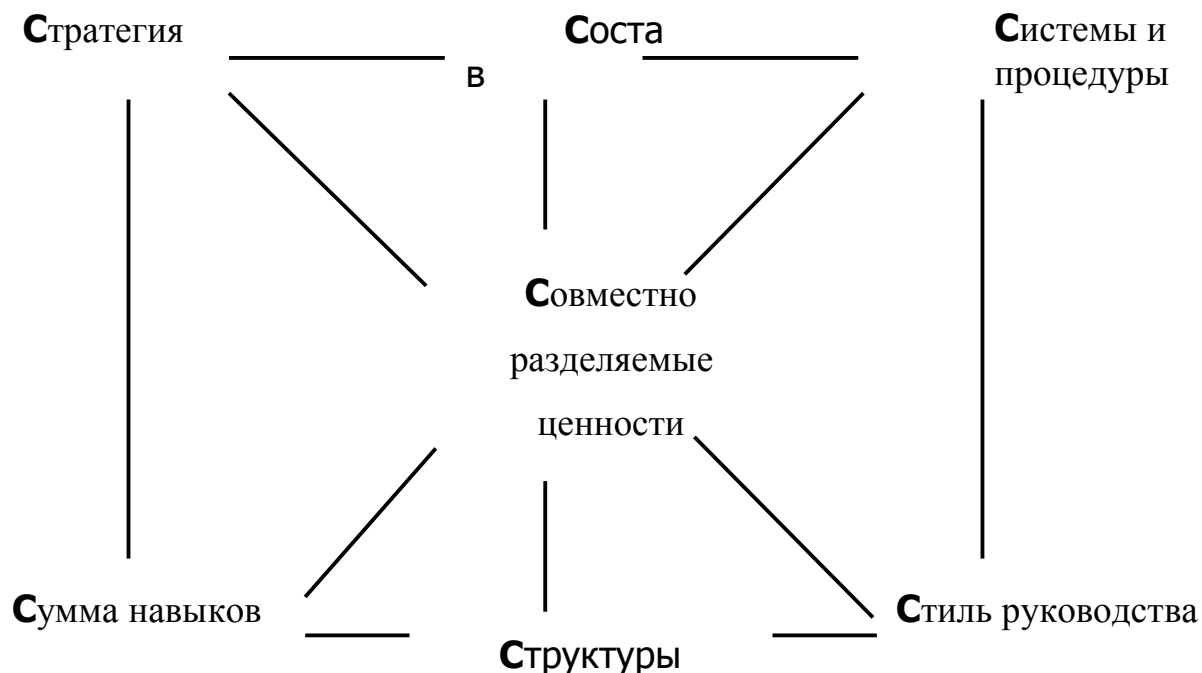


Рисунок 1.2 - Система «7S»

При изменении организации семи составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе определяется новая стратегия, далее компания определяет, в чем она особенно сильна, и какие навыки надо приобрести или развить для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Теория «7S» по своему содержанию представляет перечень принципов для анализа сущности компании и предлагает обратить внимание на семь областей деятельности. Идея носит исключительно теоретический и рекомендательный характер.

Теория Гласиер, разработанная в конце 40-х гг. Уилфредом Б.Д. Брауном и Эллиоттом Джеквестом, была предложена как универсальная теория формирования организаций. Согласно этой теории в каждой организации существует, по крайней мере, четыре подсистемы, каждая из которых выполняет свои специфические функции:

- Исполнительная подсистема;



- Апелляционная подсистема;
- Представительская подсистема;
- Законодательная подсистема.

Данная теория описывает систему функций организации, которые находятся во взаимодействии друг с другом.

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу стратегического управления СХПР являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

Согласно А. Поршневу, З. Румянцевой, Н. Саломатиной процесс стратегического управления состоит из шести основных элементов: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ слабых и сильных сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии, управление реализацией стратегии и оценка стратегии [14]. На рисунке 1.3 изображена модель процесса стратегического управления по Поршневу.



Рисунок 1.3 - Модель процесса стратегического управления по Поршневу

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формировании процесса стратегического управления: внутренняя оценка фирмы, оценка внешних возможностей, формулировка целей и выбор задач, решение о портфельной стратегии, конкурентная стратегия, создание альтернатив проектов, их отбор и реализация [11]. На рисунке 1.4 изображена модель процесса стратегического управления по Ансоффу.



Рисунок 1.4 - Модель процесса стратегического управления по Ансоффу

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из восьми шагов, это: выработка миссии и целей организации, оценка и анализ внешней среды, управленческое обследование сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегических альтернатив, реализация и оценка стратегии. На рисунке 1.5 изображена модель процесса стратегического управления по Мескону.

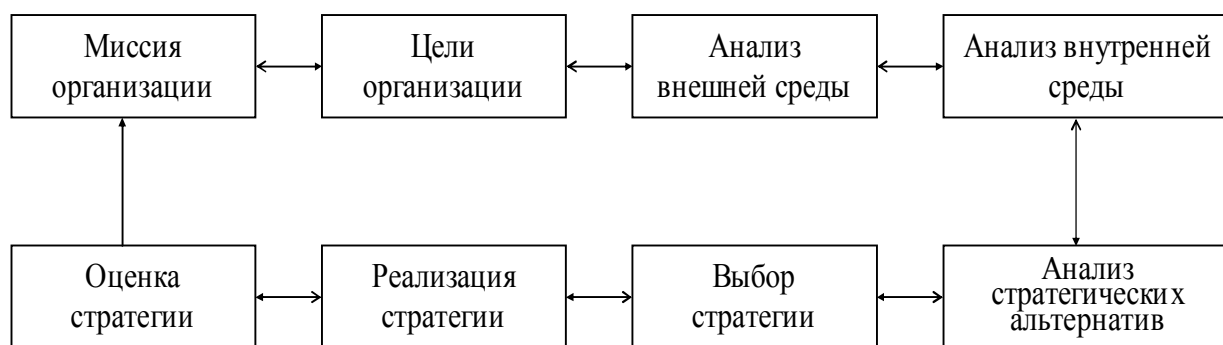


Рисунок 1.5 - Модель процесса стратегического управления по Мескону

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического управления в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов:

1. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды, а также их совокупная оценка.

2. Выбор стратегического направления: прогнозирование, определение миссии и целей, выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями.

3. Реализация стратегии: рассмотрение альтернативных вариантов стратегии, анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее, составление плана выполнения стратегии.

На рисунке 1.6 изображена модель процесса стратегического управления по Вутону и Хорну.

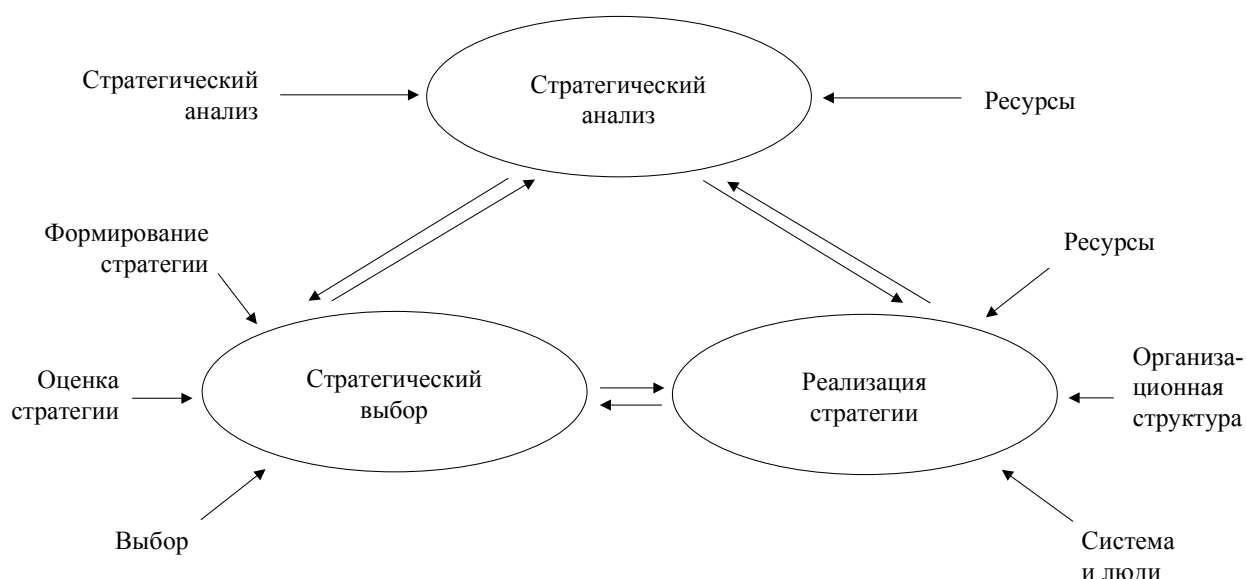


Рисунок 1.6 - Модель процесса стратегического управления по Вутону и Хорну

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды, определение миссии и целей, выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации [8]. На рисунке 1.9 изображена модель процесса стратегического управления по Виханскому.

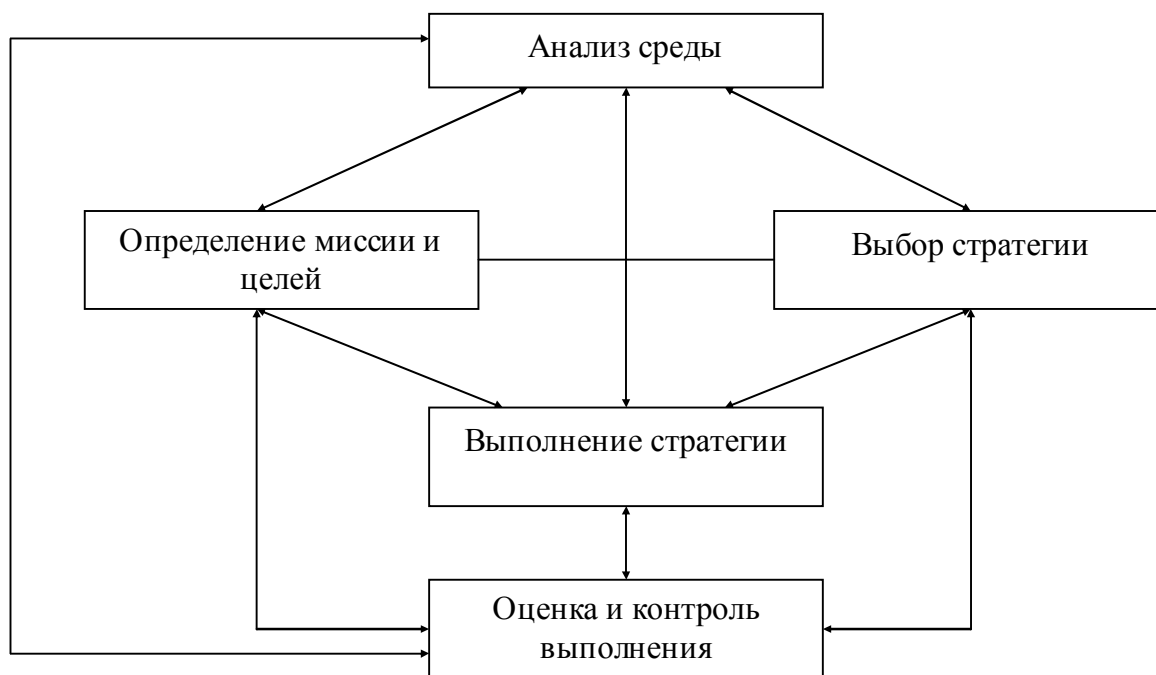


Рисунок 1.9 - Модель процесса стратегического управления по Виханскому

Приведённые модели стратегического управления представляют теоретические видения последовательности шагов по реализации стратегии. По содержанию они практически идентичны, различие составляет только увязка управленческих процессов.

Существуют подходы к управлению компанией, представляющие собой показатели эффективности в соответствие с экономической ситуацией, затрагивающие исключительно финансовые аспекты деятельности. Такие показатели, как EVA, EBITDA, TSR, дают более реальную картину текущего состояния организации, но для управления компанией их недостаточно.

EVA, автором которой является Стюарт Штерн, представляет собой систему финансового управления, целью которой является направление деятельности организации на приращение стоимости компании, которая является лишь одной из стратегических задач развития организации. С помощью выделения её составляющих появляется возможность построить дерево целей компании и распределить ответственность за их достижение.

Леднёв Е.Е. [15] выделяет ряд недостатков система управления на основе показателя EVA:

- Жёсткая связь вознаграждения и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации.

- Система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведёт к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура.

- Система более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную.

Концепцию управления по целям (MBO – Management by Objectives) сформировал Питер Друкер. Концепция стоит на идее, что управление организацией состоит из взаимосвязанных целей. Цели имеют иерархичную последовательность и выражаются в конкретных показателях. Однако, концепция не работает в кризисных условиях и результаты от внедрения системы могут появиться только через 1-2 года.

Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса направлена на ориентацию на потребителя и выявление связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. Пирамида деятельности основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании..

Другим системным подходом к управлению организацией является Табло управления, в котором используется два вида показателей – целевые и функциональные [16]. Главным недостатком теории является отсутствие четкой структуры и ориентации на внутренние показатели и процессы.

Сравнительный анализ существующих подходов и систем к управлению коммерческой организацией приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Сравнительный анализ существующих подходов и систем к управлению коммерческой организацией

Наименование концепции	Преимущества	Недостатки
Школа научного менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> <li>- были разработаны методологические основы нормирования труда</li> <li>- внедрение в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сосредоточены исключительно на системе управления персоналом</li> <li>- отсутствие системного подхода к управлению предприятием</li> </ul>
Классическая школа управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- упорядочение власти и производственных отношений</li> <li>- разработана система взаимосвязей между должностями, разделение труда</li> </ul>	
Теория «7 S»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- теория проста и очень легко запоминаема</li> <li>- теория описывает ключевые моменты, определяющие лицо организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не нашла практического применения</li> <li>- идея носит исключительно описательный и рекомендательный характер</li> </ul>
Теория Гласиер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускорение процесса принятия решений</li> <li>- повышение эффективности функционирования компании за счёт оптимизации организационной структуры</li> <li>- создание комфортной рабочей атмосферы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- концепция носит теоретический характер</li> </ul>
Модель процесса стратегического управления по Ансоффу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- представляют процесс стратегического управления в виде последовательных этапов</li> <li>- введение обратной связи</li> <li>- непрерывность процесса реализации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- представляют собой теоретическое описание последовательности шагов по реализации стратегии;</li> <li>- идентичны между собой</li> </ul>
Модель процесса стратегического управления по М. Мескону		
Модель процесса стратегического управления по Вутону и Хорну		
Модель процесса стратегического управления по Виханскому		

Окончание таблицы 1.1

Наименование концепции	Преимущества	Недостатки
------------------------	--------------	------------

Система управления на основе показателя EVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система управления позволяет создать систему оценки деятельности, которая точнее выражает рентабельность организации</li> <li>- позволяет решать вопросы планирования, размещения капитала</li> <li>- повышает уровень корпоративной культуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модель ориентирована на краткосрочную перспективу</li> <li>- модель состоит исключительно из финансовых показателей</li> </ul>
Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеризует систему двусторонней связи разных уровней организационной иерархии</li> <li>- оценка внутренней и внешней эффективности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- преимущественная ориентация на инновации</li> <li>- отсутствие связи между показателями внутренней и внешней эффективности</li> </ul>
Система «Табло управления»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Имеет многоцелевое предназначение</li> <li>- Вовлечение в систему нефинансовых показателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-отсутствие четкой группировки показателей по направлениям</li> <li>- отсутствие четкой структуры</li> <li>- система ориентирована на финансовый результат</li> <li>- система слабо приспособлена для обслуживания внешних пользователей</li> </ul>

В результате проведенного анализа видно, что существует множество подходов и систем управления коммерческой организацией, но каждая концепция имеет ряд существенных недостатков, препятствующих созданию полноценного инструмента управления. Существует проблема методологического долгосрочного планирования деятельностью организации и реализации стратегии.

## **1.2 Обоснование выбора использования сбалансированной системы показателей в качестве современного инструмента стратегического менеджмента**

Система сбалансированных показателей – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути ССП – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение. Универсальность ССП состоит в том, что организация, внедрившая эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствие со стратегией на любых уровнях управления и связывают различные функциональные области, как, например, управление персоналом, финансы, процесс, рынок.

Система сбалансированных показателей появилась в конце 80-х – начале 90-х гг. как инструмент для управления динамично развивающимися компаниями. В этот период времени многие компании встречались со множеством изменений: доля нескольких отраслей постепенно сокращалась из-за глобализации, либерализации торговли, появления технологических изобретений. Одновременно менялись потребности компаний. Необходимость в более качественной информации и умении оперативно реагировать на изменения рынка стала очевидна.

В конце 80-х гг. профессора Роберт Каплан и Давид Нортон провели исследование 12 компаний. С помощью исследования было определено, что в основном компании ориентируются на финансовые показатели, а для того, чтобы их достичь они прибегают к таким мерам как снижение расходов на образование сотрудников, снижение качества услуг и продукции, снижение расходов на исследование рынка. Каплан и Нортон определили, что сотрудники организаций зачастую не понимают значимости в сфере реализации стратегии и



не имеют мотивации повышать эффективность реализации корпоративной стратегии.

Для того, чтобы решить проблему, Нортон и Каплан разработали инструмент Сбалансированную систему показателей – Balanced Scorecard. Этот инструмент был применен относительно ряда организаций, а в конце декабря 1990 года были подведены результаты проделанной работы. В результате чего система Balanced Scorecard была признана единственной системой, которая объединяет в себе инансовые и нефинансовые показатели. Первым заявлением о созданииуникальной теории была статья Harvard Business Review «The Balanced Scorecard: Measures that drive performance» – «Измерения, ведущие к исполнению», которая открыла бизнесу информационной эры пути к совершенствованию и оптимизации жестких правил традиционной экономики.

На волне успешной публикации профессора продолжили развитие концепции Сбалансированной системы показателей и в 1996 г. выпустили книгу «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action». В результате внедрения и использования ССП многими организациями появились новые методики построения ССП.

По определению Д. Нортон и Р. Каплана: «ССП — это средство стратегического управления на долгосрочной основе», — относит ССП к решению задач будущего. Но в то же время выделяется роль мотивации: прозрачность показателей и понятность их участия в экономическом процессе — это обоснование вклада работников и вознаграждения за результаты деятельности. ССП исходит из стоимостных показателей, но ведущая задача применения ССП — это управление процессами. Существует кардинальная позиция этого подхода, что сама идея «баланса» — это не сравнение, не равновесие, а выбор из множества наиболее важных показателей. Опыт показывает, во множестве показателей нет «стихии отношений», скорее показатели взаимосвязаны и взаимозависимы. Когда «в ручном режиме» корректируют отдельные показатели, то другие неизбежно меняются, практически нерегулируемо и в неизвестных

масштабах. Учитывая это, острой проблемой экономики является увязывание если не всей системы показателей, то хотя бы главных из них. Это увязывание более всего отображается на балансе, балансировании, сбалансированности.

Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений [20].

Основания для такого утверждения у профессоров Гарварда были более чем вескими: например, если разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, согласно данным по 3500 американским компаниям в 1978 году составлял 5%, то к 1998 году по бухгалтерской стоимости компании недооценивали себя на 72%.

Причиной такого разрыва стало постепенное, но неуклонное увеличение стоимости нематериальных активов - таких как интеллектуальный капитал, инновации, репутация - в общей стоимости компаний. Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) никак не учитывали подобных экономических условий. Неудивительно, что инвесторы также стали отказываться от такого источника информации о состоянии компании, как бухгалтерская отчетность.

К элементам сбалансированной системы показателей относят: карту задач; карту сбалансированных показателей и приборные панели для контроля.

ССП формируется по цепочке «Цели – Показатели – Задачи – Инициативы». А. Федосеев в своей статье «Открывая новые горизонты управления» [12] предлагает исключить из этой цепочки элемент «инициативы», объясняя это российской спецификой. Им было предложено отказываться от показателей, которые не имеют количественного выражения. В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей. Однако при этом следует помнить, что цели организации в целом (цели рыночные) не равны целям персонала, поэтому нужна мотивация работников. Но при этом, цели должны быть

сбалансированными и в рамках команды менеджеров в целом, и в зонах ответственности каждого из них. Цели декомпозируются. Декомпозиция целей должна быть осуществлена таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности. Для каждой цели определяются подцели и ресурсы, необходимые для ее достижения. По каждой цели выбирается показатель оценки ее достижения

По каждому показателю устанавливается критерий эффективности. Необходимо учесть взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы. Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей заключается в следующем. Стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ. Авторы практического руководства по разработке ССП А.М. Гершун и Ю.С. Нефедьева выделяют четыре основные стадии разработки ССП:

- моделирование;
- коммуникация и взаимосвязь;
- техническая интеграция;
- организация обратной связи.

Следует заметить, что непосредственно к разработке ССП относится только первая стадия, остальные же связаны с внедрением ССП на предприятии.

При разработке ССП нельзя забывать о системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая представляет собой «систему финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное

изменение результатов по отношению к стратегической цели». Разработка КПЭ включает в себя следующие этапы:

- формирование стратегии;
- определение важнейших факторов успеха;
- определение ключевых показателей эффективности.

Структура системы КПЭ зависит от индустриальной специфики предприятия и от задач структурного подразделения. ССП включает в себя КПЭ. Следовательно, КПЭ являются лишь отдельной частью ССП. Как было сказано выше, в основе ССП лежит концепция стратегических карт.

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным поведением компании.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что, несмотря на отдельные оперативные недостатки, система сбалансированных показателей является признанным инструментом реализации фирменной стратегии. В частности, ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность.

## **2 Адаптация методики создания и внедрения сбалансированной системы показателей**

### **2.1 Анализ существующих подходов к формированию сбалансированной системы показателей**

В настоящее время перед российскими компаниями стоит проблема отсутствия пошагового алгоритма создания и внедрения системы сбалансированных показателей в деятельность компании, учитывающие специфику рынка. Рассмотрим существующие сегодня подходы к формированию сбалансированной системы показателей.

Роберт С. Каплан и Дейвид П. Нортон в своих трудах «Сбалансированная система показателей: от стратегий к действию» описывает суть ССП, её предназначение, взаимосвязь целей и стратегий и описание проекций системы. В работе Р.С. Каплана и Д.П. Нортон отсутствует описание как внедрить систему в деятельность организации, с чего начать и какие шаги предпринять для получения результата.

С момента появления концепции сбалансированной системы показателей многие авторы предлагали свою точку зрения по реализации ССП.

Автор Жемчугов М.К. предлагает инновационный подход к сбалансированной системе показателей. Он предлагает выделить следующие проекции:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние процессы (проектирование, производство, мониторинг, управление, и т.д., включая мониторинг и управление внешней средой);
- инновационные идеи;
- кадры.

Полный цикл управления предприятием при этом будет выглядеть следующим образом:

миссия – видение – стратегия – инновационные идеи – проектирование и производство – метрики и показатели эффективности – мониторинг – коррекция

Инновационная идея, рожденная сотрудником предприятия, через внутренние процессы предприятия поступает на рынок, на суд клиента, результатом этого суда является прибыль предприятия (финансы) и новые инновационные идеи для дальнейшего удовлетворения потребностей клиентов.

Могут, конечно, быть и другие частные циклы с инновационными идеями по усовершенствованию производства, выходу на новые рынки, и т.д.

Таким образом, деятельность предприятия может быть рассмотрена как непрерывная цепь инноваций: одни из них уже находятся на спаде, другие – на подъеме, третьи еще на стадии внедрения. По бизнес-планам инновационных проектов можно рассчитать финансовые результаты предприятия на ближнюю перспективу, а также из этих бизнес-планов определить и конкретные требуемые нефинансовые показатели по обучению персонала, перевооружению, и т.д.

Инновации могут иметь не только разную расчетную эффективность, но и разную степень риска, поэтому определять эффективность деятельности предприятия только по математическому ожиданию прибыли не совсем точно отображает положение вещей.

Высокоэффективная, но рискованная инновация даст такой же результат, как и инновация с невысокой эффективностью, но малым риском. Для более полной оценки можно ввести нижнюю и верхнюю границы ожидаемой прибыли. В первом случае границы прибыли будут проходить близко к математическому ожиданию, во втором – максимальная будет много выше, но минимальная может показать и возможные убытки.

Через инновационные проекты мы можем получить ряд конкретных показателей эффективности и их конкретные оптимальные значения, которые и будут использоваться в стратегическом управлении предприятием. Легко

получить и требуемый объем финансирования на обучение, и обеспечение других нефинансовых показателей.

Автор Жемчугов М.К. предлагает выделить дополнительную проекцию «инновационные идеи», описывает цепочку действий по управлению предприятием. Вопрос алгоритма внедрения с учетом проекции «инновационные идеи» остается открытым.

М.Фурсеева рассматривает практику внедрения ССП в деятельность российских предприятий. Автор предлагает следующий алгоритм действий по внедрению сбалансированной системы показателей:

- Обследование организации с целью формализации стратегии
- Создание стратегической карты на компанию в целом
- Разработка показателей и определение алгоритма их расчета
- «Каскадирование» ССП на подразделения
- Определение инициатив
- Закрепление ССП в системе управления компании

Автор в своей статье «Практика внедрения сбалансированной системы показателей в российских компаниях» описывает каждый из этапов внедрения сбалансированной системы показателей.

Подробный алгоритм внедрения Сбалансированной системы показателей предлагают авторы Н.-Г. Ольве, Ж.Рой, М. Веттер в работе «Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию».

Весь процесс, по мнению авторов, по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей должен состоять из регулярных сессий группы участников проекта, на каждой из которых подводятся итоги о проделанной работе на пути реализации ССП.

Кайлем В.В. были рассмотрены проблемы, связанные с внедрением сбалансированной системы показателей на предприятиях отечественной промышленности. Была представлена возможная структура внедрения сбалансированной системы показателей в систему стратегического управления

предприятия в статье «Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях».

Существующие подходы разработки и внедрения сбалансированной системы показателей не отражают четкий алгоритм действий по реализации стратегии. Остается открытым вопрос о том, какие стратегические методы нужно использовать при выборе стратегических целей, разработке системы показателей, определении мероприятий для достижения стратегических целей. Кроме этого, в существующих подходах отсутствует специфика рынка, на котором организация ведет свою деятельность.



## 2.2 Модель разработки сбалансированной системы показателей

При формировании модели разработки сбалансированной системы показателей за основу была взята методика Кочнева А. Ф. Модель была адаптирована с учетом специфики отрасли и особенностей компании.

Программа внедрения Сбалансированной системы показателей в деятельность компании в качестве механизма реализации стратегии предполагает решение двух задач: первой — создать саму систему и второй — использовать ее.

Обе эти задачи взаимосвязаны. По мере разработки ССП для управления ключевыми процессами становится понятно, какие из показателей системы не информативны, какие нужно доработать, а также какие из новых критериев при оценке стратегического успеха нужно в нее включить[26].

- Подготовительный этап, включающий выбор подразделения для внедрения ССП; определение состава участников и оптимального графика работы по разработке и внедрению ССП; согласование между участниками мнений по поводу отличительных особенностей отрасли и самой компании.

- Этап разработки, включающий разработку и подтверждение миссии компании; определение ключевых аспектов деятельности компании; детализацию миссии компании для ключевых аспектов деятельности компании; определение ключевых факторов успеха, разработка системы показателей, выявление причинно – следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей; разработка корпоративной стратегической карты;

- Этап внедрения, включающий разработку плана мероприятий и внедрение стратегических карт в деятельность компании.

Весь процесс по разработке и внедрению сбалансированной системы показателей должен состоять из регулярных сессий группы участников проекта,

на каждой из которых подводятся итоги о проделанной работе на пути реализации ССП.

Далее в работе подробно описаны следующие этапы внедрения и разработки ССП применительно к анализируемому предприятию: определение команды проекта; обсуждение стратегических целей по четырем проекциям: финансы, рынок, процессы, потенциал; разработка карты стратегии; установление плановых значений целевых показателей; разработка стратегических мероприятий.

Каждый член команды должен предложить формулировки нескольких стратегических целей для каждой проекции. Следующим шагом является критическое рассмотрение стратегических целей и отбор из начального списка тех, которые заслуживают включения в ССП. Это делается в ходе командной работы методом «мозгового штурма». Последовательно рассматривается каждая цель списка. При этом участники обсуждения высказывают свое мнение о ней.

В завершение данного этапа работы необходимо документировать цели, включенные в ССП. Кроме наименования целей, итоговый документ содержит их развернутые определения, поясняющие смысл формулировок, а также обоснование целей (почему они включены в ССП). Для каждой цели указаны исполнители и координатор, отвечающий за организацию действий, обеспечивающих ее достижение.

Следующим этапом разработки ССП будет построение карты стратегии. Карта стратегии отражает стратегические цели и взаимосвязи между ними. Создатели методологии Balanced Scorecard Д. Нортон и Р. Каплан дали новое определение корпоративной стратегии как цепочке причинно-следственных связей. В соответствии с этим карта стратегии наглядно представляет стратегию компании.

Карта стратегии разрабатывается с участием всей команды.

Для получения хороших результатов на этапе разработки карты стратегии полезно руководствоваться несколькими правилами.

- Не стремиться обозначать все сколько-нибудь значимые взаимосвязи между целями. Необходимо выделять только самые существенные связи.

- Не дублировать связи: если существует последовательность связей между целями А и В, а также между В и С, то не нужно соединять стрелкой цели А и С. Это ничего нового не добавляет к логике схемы (А и С и так связаны через В), но перегружает ее, делая более сложной для восприятия.

- Стараться так располагать на схеме цели и связи, чтобы избежать пересечения стрелок. Как правило, это удастся, если схема не содержит лишних связей.

Необходимо помнить, что карта стратегии выполняет коммуникативную функцию, т.е. объясняет всем заинтересованным сторонам смысл стратегии компании, поэтому карта должна быть построена так, чтобы создавался ясный и убедительный образ стратегии.

После завершения построения причинно-следственных связей все цели должны быть соединены с другими, при этом от каждой из них должна выстраиваться цепочка, выводящая на самую верхнюю цель, изображенную на схеме. Если для каких-то целей эти правила не соблюдаются, это означает, что данные цели являются «лишними», соответственно, их следует удалить с карты стратегии или подумать о промежуточных целях, которые должны связать тупиковые ветви схемы с ее вершиной.

Построение карты стратегии является первым результатом в процессе создания ССП, представляющим самостоятельную ценность.

Следующим этапом разработки Сбалансированной системы показателей будет определение показателей (KPI) на основе которых мы сможем судить о нашем продвижении к стратегической цели.

На ранних этапах планирования определим комплекс критериев отбора KPI. Критерии следующие:

- Значимость (и контролируемость).
- Достоверность (точное определение мер для получения запланированных результатов).

- Проверяемость показателей.
- Полезность представленной информации.
- Простота показателей для их сбора[1].

При выборе показателей полезно руководствоваться следующими рекомендациями:

- Показатели конкретизируют содержание целей. Это своего рода проверка.

Если выбранные вами показатели не позволяют этого сделать - пересмотрите их. При этом мы также можем проверить, правильно ли все участники команды понимают содержание цели. Если в ходе дискуссии выясняется, что предложенные участниками показатели рассматривают кардинально разные аспекты проблемы, то необходимо вернуться к предыдущим этапам и еще раз проговорить содержание цели. Напомним: основная ценность ССП - выработка единого представления о стратегии компании и путях ее реализации.

- Цели - первичны, показатели - вторичны. Даже если вы выработали самые лучшие показатели и у вас надежнейшая и эффективнейшая система их мониторинга, все равно они не помогут вам добиться успеха, если стратегические цели, на основе которых вы их разрабатывали, сформулированы неверно и не соответствуют реальной стратегии. Это замечание, прежде всего, актуально, если предыдущие этапы проводились с нарушением правильной последовательности и методологии, а так же в случаях, когда формулировка целей изначально подгонялась под какой-то удобный показатель.

- Следует использовать как количественные, так и качественные показатели. Это как раз одна их характеристик сбалансированности разрабатываемой системы. Развитие компании не может выражаться только в количественных характеристиках. Структурные изменения, духовная сторона работы, перемены в сознании людей, восприятии ими компании, важности их работы, соотнесение себя с общим делом - все это, и много другое, бывает крайне сложно и нецелесообразно измерять количественно. В этом и есть одна

из глубинных ценностей ССП: она позволяет соединить количественные метрики с оценкой качественных характеристик.

- Не следует путать бенчмаркинг с плагиатом. Показатели тесно связаны с выбранной стратегией. Не нужно пытаться применить стандартны показатели. Каждая стратегия по-своему уникальна. Более того стратегия - это живая структура. Она видоизменяется со временем, адаптируется к новым реалиям. Применение типовых моделей бесполезно. Они хороши только как примеры для обучения. Не нужно заниматься плагиатом и путать его с бенчмаркингом [25].

На рисунке 2.1 изображены способы, которые мы использовали для определения целевых значений базовых показателей.

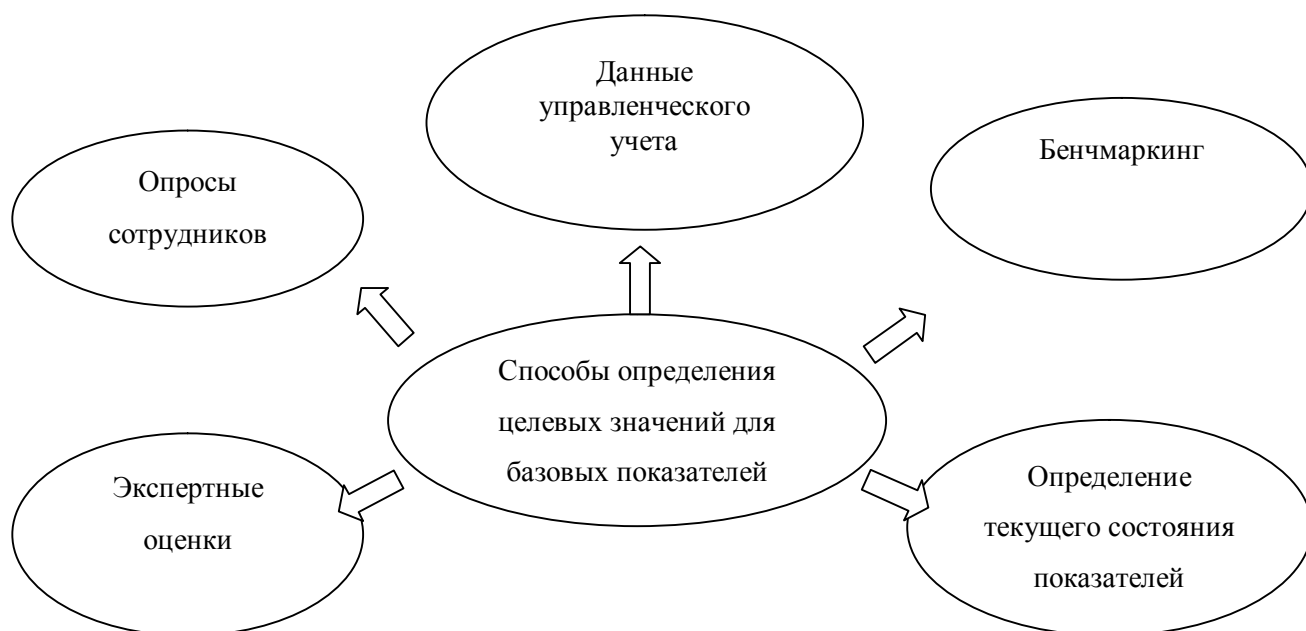


Рисунок 2.1 – Способы для определения целевых значений базовых показателей

Определив способы измерения показателей, мы должны установить для них целевые значения на каждый год того периода, на который разработана наша стратегия. При этом относительно каждого показателя возникает вопрос: Каково значение данного показателя на текущий момент? Действительно, ведь

для того чтобы установить целевые значения показателей на будущие периоды, мы должны иметь их базовые значения, достигнутые к настоящему моменту.

Следующим этапом для реализации поставленных стратегических целей является разработка стратегических мероприятий. Стратегические мероприятия - это мероприятия, проекты, программы, инициативы, которые реализуются для достижения стратегических целей.

Разработка стратегических мероприятий состоит из четырех последовательных шагов:

- Формулировка идей и предложений по составу стратегических мероприятий
- Структуризация разработанных предложений
- Оценка затрат и определение приоритетов
- Детализация стратегических мероприятий

Первым шагом станет анализ проектов, выполняющихся в компании в текущий момент. Основная задача - проверить соответствуют ли они целям ССП. Те, что с целями согласуются, добавляются к списку для дальнейшей работы. Целесообразность проектов, не согласующихся со стратегией, должна быть пересмотрена.

Таким образом, необходимо сформировать два списка:

- идеи, возникшие на предыдущих этапах работы (например, цели, которые были признаны мероприятиями и не включены в карту стратегии);
- текущие проекты, реализуемые компанией и согласующие с ее стратегией.

Теперь к ним следует добавить третий список, в который мы внесем новые предложения.

После составления полного списка стратегических инициатив мы переходим к этапу формирования на его основе портфеля стратегических проектов.

Прежде всего, объединим стратегические мероприятия в кластеры, сформировав из близких по направленности инициатив стратегические программы.

Затем соотнесем мероприятия с целями, оценим наши проекты и определим их приоритеты. В этом нам поможет таблица, в которой отражены оценки затрат, сроков и значимости проектов. Поскольку на данном этапе затруднительно дать точные оценки ресурсов, применяются приближенные экспертные оценки, позволяющие получить общую картину.

В качестве экспертов, оценивающих проект, выступают члены стратегической команды - разработчики ССП.

После того как состав проектов окончательно утвержден, наступает черед их организационного оформления. На этом этапе необходимо:

- Назначить руководителей проектов,
- Сформировать команды проектов,
- Разработать план по каждому проекту,
- Разработать и согласовать бюджеты проектов.

Таким образом, мы получим пакет стратегических проектов, направленных на достижение стратегических целей компании.

Итак, разработка сбалансированной системы показателей завершена.

На заключительном этапе полезно провести верификацию ССП. Для того чтобы убедиться в правильности нашей системы, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Соответствуют ли цели ССП миссии компании?
- Соответствуют ли цели ССП ?Видению? компании?
- Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия рыночной концепции?
- Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия организационной концепции?
- Соответствуют ли цели и стратегические мероприятия базовой стратегической ориентации?

Все эти аспекты стратегии были разработаны нами до того как мы приступили к созданию сбалансированной системы показателей. На заключительном этапе мы должны получить положительные ответы на все поставленные вопросы.

Проверив ССП на верность стратегии, имеет смысл оценить полноту, целостность и непротиворечивость нашей системы показателей.

По-существу, полнота, целостность и непротиворечивость обеспечиваются самой методикой построения системы показателей. Если вы следовали этой методике, то результат не может не соответствовать названным критериям.

Последняя проверка разработанной системы касается организационных принципов, которым необходимо следовать в процессе работы:

- На ранней стадии проекта работу вовлечены всех лица, которые будут отвечать за реализацию стратегии;
- Разработка ССП основана на глубоком осмыслении стратегии, и вся команда понимает практическую ценность проделанной работы,
- Проведено необходимое обучение участников проекта,
- Проведена информационная и разъяснительная работа, встречи с руководством, открытые семинары и дискуссии по теме ССП с персоналом компании;
- В процесс работы вовлечены сотрудники участвующие в рабочих группах;
- Пропагандировался положительный опыт применения ССП;
- Использовался творческий потенциал и опыт каждого участника проекта;
- Руководители высшего уровня активнейшим образом были вовлечены в работу, проявляли и проявляют волю и настойчивость в реализации проекта.

Итогом наших усилий стал не только четкий план действий по реализации стратегии в виде сбалансированной системы показателей, но, что не менее значимо, сформировалась слаженная команда единомышленников,



выработавших единое понимание стратегии, готовая к дальнейшему воплощению в жизнь теперь уже общих для всех целей. Это является чрезвычайно важным фактором, так именно эти люди станут лидерами в своих рабочих командах при внедрении ССП.

Разработкой ССП проект не заканчивается. Теперь необходимо провести внедрение, чтобы превратить спроектированную систему в работающий механизм. Внедрить сбалансированную систему показателей - это значит:

- Разработать регламенты поступления информации, необходимой для расчета показателей ССП и обеспечить их исполнение;

- Внедрить показатели ССП в регулярную управленческую отчетность, так, чтобы по итогам каждого месяца, квартала, года эти показатели отражались в соответствующих отчетах, поступающих руководителям компании;

- Внедрить показатели ССП в систему планирования и бюджетирования; данные показатели должны войти в состав планов и бюджетов, которые регулярно разрабатываются, утверждаются и контролируются руководством компании;

- Внедрить систему управления стратегическими проектами, которая обеспечивает планирование проектов, мониторинг их исполнения, анализ эффективности, мотивацию исполнителей и руководителей.

Этот этап работы не имеет существенных отличий от других проектов, направленных на проведение значимых изменений в компании, таких как внедрение комплексного планирования, управленческого учета, оптимизация тех или иных процессов. Для этой работы требуется высокая мотивация участников, вовлеченность и воля руководства компании, хороший уровень организации проекта, обеспеченность необходимыми ресурсами, как человеческими, так и материальными. Наличие этих компонент является необходимым условием успешного внедрения.

### **3 Апробация методики на примере компании «ГОСТА»**

#### **3.1 Организация проекта внедрения сбалансированной системы показателей**

Компания «ГОСТА» – крупный сервисный провайдер, предоставляющий спектр услуг профессионального аутсорсинга в сфере уборки (от ежедневной уборки офиса до комплексного промышленного клининга), складской логистики (складские, погрузо-разгрузочные работы, транспортировка и доставка) и предоставления персонала (аутстаффинга) от Красноярска, Кемерово и Абакана до Томска, Барнаула, Читы и Иркутска, также работа компании организована в таких городах как Новосибирск, Новокузнецк, Омск, Владивосток.

Этические цели, принципы и ценности, лежащие в основе мышления и деятельности руководства и менеджмента компании составляют основу философии компании и являются основой ее развития и доверия наших клиентов. Ценности проявляются в отношении к сотрудникам, клиентам и бизнесу.

- Ориентация на потребителя, на запросы рынка, расширение ассортимента предоставляемых сервисов
- Создание системы гармонии интересов (компания, учредитель, сотрудник) через формирование корпоративной культуры, системы мотивации персонала
- Развитие профессиональных навыков персонала, постоянный профессиональный рост, повышение престижности работы компании
- Нацеленность на высшие стандарты качества, эффективность, развитие и инновации, гибкость и оперативность
- Внедрение и использование современных бизнес технологий на всех уровнях управления в компании

- Долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с партнерами, основанное на доверии, надежности и ответственности
- Социальная ответственность бизнеса, участие в экологических программах и инициативах.

Любая организация выполняет производственные и непроизводственные функции. Производственная сторона дела - компетенция производственного менеджмента. Непроизводственные функции (непрофильные, вспомогательные, хозяйственные, обслуживающие) – представляют компетенцию фасилити менеджмента и все чаще реализуются силами аутсорсинговых компаний.

Фасилити менеджмент в целом осуществляется в форме:

- коммерческого менеджмента (бухгалтерские услуги, маркетинговые услуги, IT услуги и т.д.)
- инфраструктурного менеджмента (клининг, администрирование, кейтеринг, кадровая работа, складские, погрузо-разгрузочные, транспортные работы и т.д.)
- технического менеджмента (услуги по технической эксплуатации объектов недвижимости)

Компетенции компании ГОСТА:

- Клининг (услуги профессиональной уборки, благоустройство территории)
- Складская логистика (логистический аутсорсинг)
- Подбор и предоставление персонала (аутстаффинг) для обеспечения прочих вспомогательных производственных или бизнес-процессов, в т. ч. для временных, сезонных работ и разовых проектов

Основные сегменты обслуживаемой недвижимости:

- Промышленные предприятия
- Финансовые учреждения
- Бизнес-центры, офисы
- Государственные, муниципальные предприятия и учреждения

- Ритейл
- HORECA
- Досуговые, спортивные, развлекательные комплексы

Управление вспомогательными процессами на принципах аутсорсинга и аутстаффинга (т. е. использование современных управленческих аут-технологий) позволяет обеспечить клиенту целый ряд преимуществ, которые содействуют повышению эффективности его деятельности и дальнейшему развитию.

Для конкретизации стратегии, формирования понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие компании проведен стратегический анализ.

Общее представление о процедуре разработки стратегии развития фирмы на основе стратегического анализа представлено на рисунке 3.1.

После анализа влияния факторов макросреды на деятельность компании проведен анализ непосредственного рабочего окружения (мезосреды): описан рынок услуг компании с помощью модели Абея, проведена сегментация рынка, выполнен конкурентный анализ методом оценки пяти конкурентных сил М. Портера.

Далее в работе проанализированы основные показатели деятельности компании: динамика роста объема реализованных и оплаченных услуг, динамика объема выручки на одного работника, динамика роста прибыли до налогообложения и динамика чистой прибыли, динамика рентабельности основной деятельности компании.

Как показал анализ, компания демонстрирует уверенный рост в течение последних шести лет, показатели выручки и чистой прибыли растут.

Выполненный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы внешней среды и сформировать ряд стратегических альтернатив развития компании.

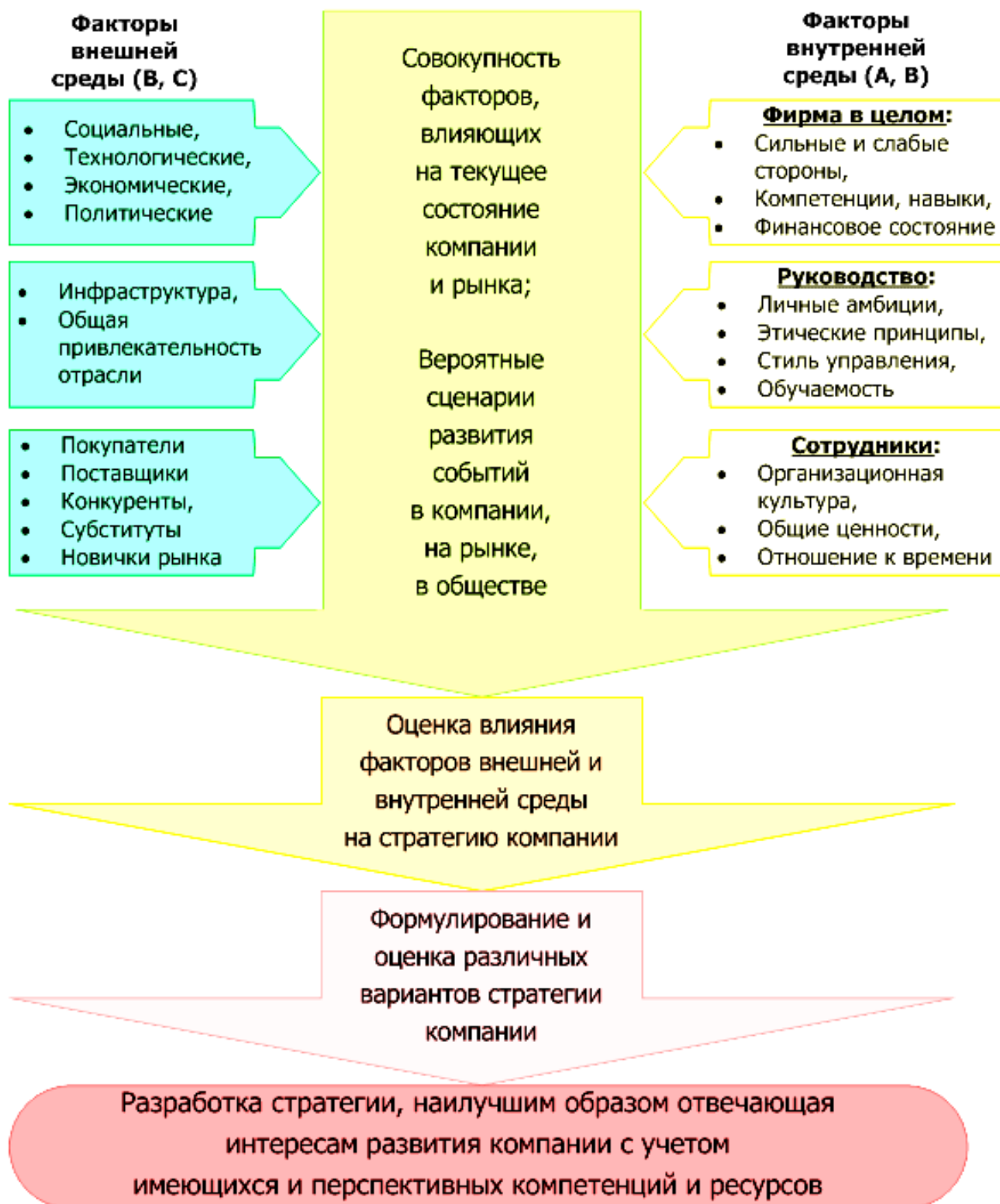


Рисунок 3.1 – Схема стратегического анализа

### **3.2 Построение стратегической карты компании**

В данном параграфе определены стратегические цели компании «ГОСТА» для включения в ССП, сгруппированные по 4 проекциям(финансы, рынок, процессы, потенциал) и построена карта стратегических целей.

### **3.3 Разработка показателей и стратегических мероприятий**

В данном параграфе представлены показатели для каждой стратегической цели, разработаны стратегические мероприятия и составлена матрица соответствия разработанных мероприятий поставленным стратегическим целям.

Мероприятия оценены и определены их приоритеты. Для этого составлена таблица, в которой отражены оценки затрат, сроков и значимости проектов. Поскольку на данном этапе затруднительно дать точные оценки ресурсов, применяются приближенные экспертные оценки, позволяющие получить общую картину. Оценка разработанных мероприятий проводится по трем критериям (низкий уровень, средний, высокий).

Таким образом, определены мероприятия, которые будут реализованы в первую очередь.

Мероприятия, требующие значительных затрат, перенесены на более поздний срок.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сбалансированная система показателей - это мощная основа, помогающая организациям быстро добиваться реализации стратегии путем перевода видения и стратегии в набор оперативных целей, которые могут направлять поведение сотрудников, и как следствие - эффективность работы. Вся деятельность организации, ее ресурсы и инициативы, должны равняться на стратегию. Сбалансированная система показателей достигает этой цели при помощи явного определения соотношения причин и результатов для целей, показателей, и инициатив в каждой из перспектив и на всех уровнях организации. Разработка ССП - это первый шаг в создании Организации, сосредоточенной на стратегии.

В результате проведенного исследования была разработана сбалансированная система показателей для компании «ГОСТА» с учетом особенностей деятельности, финансово – хозяйственных показателей и существующее стратегии. Весь процесс по разработке и внедрению сбалансированной системы состоял из регулярных сессий группы участников проекта, на каждой из которых подводятся итоги о проделанной работе на пути реализации ССП. Изначально был проведен стратегический анализ компании с учетом оценки внутренней и внешней среды. Затем командой была сформирована пошаговая программа сбалансированной системы показателей для решения двух задач: создать саму систему и использовать ее. Для того, чтобы сбалансированная система показателей была достоверной и актуальной, необходимо было уточнить стратегию, разработанную в 2014 году. После уточнения стратегии была построена стратегическая карта с учётом четырёх проекций сбалансированной системы показателей: финансы, рынок, процессы и потенциал. С помощью стратегической карты удалось увидеть причинно – следственные связи между стратегическими целями. Так как любая цель измерима, команда выделила для каждой цели показатели и определила их базовые и целевые значения. Завершающим этапом разработки сбалансированной системы показателей была разработка мероприятий,

необходимая для достижения целевых значений показателей. Для определения последовательности проведения мероприятий команда с помощью метода экспертных оценок определила рейтинг мероприятий с учетом затрат на внедрение, сроков и значимости для компании «ГОСТА». Результатом работы стала программа мероприятий для компании «ГОСТА» в рамках разработанной сбалансированной системы показателей.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 2009. — 347 с.
2. Алайдар Ж.А. Оценка эффективности деятельности компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП) // АльПари. — 2009. — № 3. — С. 61-65.
3. Аванесова, Г.А. Сервисная деятельность : историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент [Текст] : учеб. пособие для вузов / Г.А. Аванесова. - М. : Аспект Пресс, 2008. - 318 с.
4. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат : новые метрики богатства корпорации [Текст] ; пер. с англ. / Т. Амблер. - М. : Финансы и статистика. - 2009. - 248 с.
5. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность - исполнение» [Текст] / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 1. - С. 82-88.
6. Алексеев А. А. Маркетинговое исследование рынка услуг. -- СПб.: Гос. ун-т экон. и финансов, 2008.
7. Анисимова Ю., Исследование рынка профессионального клининга
8. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М., Финансы и статистика, 2003. 125 с.
9. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. М., Финансы и статистика, 2002. 112 с.
10. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Учебное пособие. М., Финансы и статистика, 1997. 480 с.
11. Бизнес-план. Под. ред. Р.Г. Маниловского. М., Финансы и статистика. 2002. 160 с.
12. Белов Л.Б., Гаспарян А.С. Система сбалансированных показателей и распределение премиальных фондов службы логистики по сотрудникам // Логистика и управление цепями поставок, №5, октябрь 2006, с. 60-73.

13. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Фирма "Гардарика", 1996. – 296 с.
14. Винокуров В. Организация стратегического управления на предприятии. М., Центр экономики и маркетинга, 1996. 234 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296с.
16. Голубков Е.П. «Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе». Маркетинг в России и за рубежом, 2000 № 4, с.17
17. Градов А.Н. Экономическая стратегия фирмы. С-Петербург, Спецлитература, 1995. 87 с.
18. Грузинов В.В. Экономика предприятия и предпринимательство. М., Софит, 1994. 379 с.
19. Гершун А., Нефедьева Ю. Сбалансированная система показателей// Контроллинг в России.- 2003, №3.
20. Глухов Сергей Викторович — директор по продажам компании «СК Санлайн» (г. Санкт-Петербург), Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ 01(62)2012
21. Густайтис Д., Особенности развития клинингового рынка в России, Обзор клинингового рынка в России, 2012, 14
22. Доронин А.С. Сбалансированная система показателей – основа контроллинга логистики подписного агентства. // Логистика и управление цепями поставок, №18, февраль 2007, с. 43-58.
23. Дыбская В.В., Васюкова В.В. Принципы и практический опыт разработки сбалансированной системы показателей логистики для торговой компании. // Логистика и управление цепями поставок, №18, февраль 2007, с. 5-26.
24. Ермасов С.В., Ермасова Н.Б. Инновационный менеджмент: Учебник. — М.: Высш. образование, 2007. — 505 с.
25. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и

- планирования: модель BCG / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 1997. - №7. - С.21-23.
26. Жолдасова Ж. Как построить эффективный бизнес // Персонал. — 2008. — № 12(24). — С. 33-35.
27. Зайдель Х., Теммен Р. Основы учения об экономике. Пер. с нем. М., «Дело ЛТД». 1994. 400 с.
28. Зайцев Л. Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. - М.: Экономист, 2002.
29. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент – М.: Аспект Пресс, 2002.
30. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003
31. Кокуева Ж.М., Угрюмов М.В. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы // Менеджмент в России и за рубежом.—2010.— №4.С. 89-95.
32. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. 256с.
33. Коробейников О.П. Стратегическое поведение: От разработки до реализации / О.П. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом - 2002. - № 3. – С. 88 -129.
34. Кочнев А.Ф., Разработка сбалансированной системы показателей: шаг за шагом. Часть 1
35. Коровина, Ю.Б. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент управления персоналом предприятий сферы услуг [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Коровина Юлия Борисовна. - Ростов н/Д, 2008. - 176 с.
36. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] ; пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. - 2-е европ. изд. - М. ; СПб. ; Киев : Вильямс, 2008. - 944 с.

- 37.Крюков И., Шадрин А. Сбалансированная система показателей в интегрированной системе качества // Стандарты и качество. – 2004, №6.
- 38.Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 519 с.
39. Ляндау Ю.В., Пономарев М.А. Разработка стратегий коммерческих организацией с помощью стратегических карт в инструментальной среде ARIS // Менеджмент сегодня. — 2010. — № 2(56). — С. 66-72.
- 40.Лавров А.Ю., Рыбакова О.И., История менеджмента, Учебное пособие для студентов, Чита, 2005
- 41.Леднёв Е.Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники?
- 42.Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества: Учебник. – Донецк: Норд-Прес, 2005.
- 43.Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 288 с.
44. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
45. Новаков А.А. Применение сбалансированной системы показателей для мотивации персонала распределительного центра розничной сети. // Логистика и управление цепями поставок, №18, февраль 2007, с. 27-42.
46. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. М.: ИД «Вильямс», 2003.
47. Пасс К., Лоуз Б., Дэвис Л. Словарь по экономике. Перевод с английского под ред. П.А. Ватника - Экономическая школа, СПбГУ экономики и финансов, Высшая школа экономики, СПб, 1998г
48. Плотников А.В. Особенности создания ССП как стратегической системы управления бизнесом // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 3. — С. 106-112.
- 49.Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. -- СПб.: Гос. ун-т экон. и финансов, 2000.
- 50.Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. -- М.: Финансы и статистика, 2006.

51. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и TableauDeBord.
52. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — С. 26
53. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. Финансовый менеджмент. 2002. № 3.
54. Родионов А.С. Оценка эффективности деятельности банка. Методики, технологии, инструменты.
55. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности [Текст] : краткий курс для вузов / Г.В. Савицкая. - 3-е изд., испр. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 320 с.
56. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учеб.-практич. пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - М. : ООО «Журн. “Управление персоналом”», 2008. - 278 с.
57. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. М.: Новое знание, 2004.
58. Сергеев В.И., Сергеев И.В. Система сбалансированных показателей оценки эффективности функционирования логистики компании. // Логистика и управление цепями поставок, №4-5, 2004, с. 82-100.
59. Сергеев И.В.. Реализация процедуры контроллинга логистической деятельности в цепях поставок с применением системы КРІ. // Логистика и управление цепями поставок, №3, июнь 2005, с. 33-45.
60. Система сбалансированных показателей: методология проектирования и особенности постановки в российских условиях. Тезисы выступления на конференции в ОАО "Северсталь", апрель 2003, Зайцев Е.В.
61. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента, М, 1991 – 322 с

62. Трифилова А.А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №3. – С. 27-34.
63. Тюленев Ю.В. Управленческая идеология промышленного предприятия в условиях современной российской экономики // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №1. – С. 46-55.
64. Файоль А. Общее и промышленное управление, М, Прогресс, 1991 – 216 с
65. Файоль А., Тейлор Ф, Эмерсон Г. Управление – это наука и искусство, М, Республика, 1992 – 348 с
66. Федосеев А. «Открывая новые горизонты управления» // Управление компанией « 9 (28) 2003 г.
67. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Стандарты и качество. – 2004, №5.
68. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Войцеховская И.А., Пушкарева А.В., Организационно-экономические инструменты реализации стратегии развития организаций рынка потребительских услуг: Монография, Красноярск, 2004
69. Челенков А.П. Маркетинг услуг. -- М.: Центр маркетинго-вых исследований и менеджмента, 2000.
70. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992 – 311 с

