

**© Н. М. ЧИКИШЕВА, О. Г. СЕМЯННИКОВА,
Д. В. СЕМЯННИКОВ**

*Тюменский государственный архитектурно-строительный университет
kman@tgasu.ru, olga2085@mail.ru, d.semyannikov@agrad.ru*

УДК 334

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

DEVELOPMENT OF COMPANY'S STRATEGY BASED ON THE BALANCED SCORECARD SYSTEM

В данной статье представлены результаты исследований, проведенных группой авторов, по актуальной проблеме практической реализации процесса стратегического управления организацией в условиях нарастающих изменений во внешней среде. Целью представленного исследования является разработка методического подхода формирования стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей. В процессе работы применялись различные методы научного исследования: системный анализ, логический метод, общенаучные методы познания (анализ, обобщение, синтез), методы финансовых вычислений, метод экспертных оценок, статистического и экономического анализа и многие другие.

В рамках научной работы изучена сущность стратегического управления организацией, определены минимально необходимые этапы процесса стратегического управления, проведен критический анализ подходов к процессу формирования стратегии, обобщены основные недостатки существующих методов выбора стратегии организации, сформулированы и обоснованы основные принципы формирования стратегии, а также обосновано применение сбалансированной системы показателей в качестве методической основы разработки стратегии современных компаний. В результате проведенного исследования предложен методический подход формирования стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей, по предложенной методике разработана стратегия предприятия «Автоград Престиж», и проведена оценка эффективности ее реализации.

Научная новизна результатов исследования заключается в том, что сформулированы и обоснованы основные принципы разработки стратегии организации и предложен методический подход формирования стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей. Теоретическая и практическая значимость полученных результатов состоит в том, что разработан понятный и доступный для использования методический подход к разработке стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей. Предложенная в рамках исследования методика прошла апробацию и используется в системе управления ООО «Автоград-Престиж».

The article presents the results of the research conducted by a group of authors about the current issues of strategic corporate management implementation in constantly changing environment. The aim of the study is to develop a methodological approach to the formation organization strategy based on the Balanced Scorecard. Different methods of scientific research were used for the study: a systematic analysis, logical method, general scientific methods of cognition (analysis, generalization, and synthesis), methods of financial computation, expert assessment, statistical and economic analysis, and many others.

The nature of the strategic management of the organization was studied during of the research along with defining the minimum necessary steps in the process of strategic management; also a critical analysis of different approaches to the strategy formation was carried out. The research report summarizes the main disadvantages of the existing methods of selecting the organization strategy, highlights and justifies the basic principles of the strategy formation, and substantiates the use of Balanced Scorecards as a methodical basis for strategy development in modern companies. Based on this research the authors proposed a methodological approach to the organization's strategy formation with the use of Balanced Scorecards and developed a strategy for «Avtohrad Prestige» company according to it and then assessed the effectiveness of its implementation.

The scientific novelty of the study lies in outline and justification of the basic principles of organization strategy development, and the fact that methodical approach to the organization strategy formation was proposed based on the Balanced Scorecard. The research results have theoretical and practical value, as the suggested methodical approach is coherent and easy to use for the development of the organization strategy, based on the Balanced Scorecard. The proposed methodology has been tested in practice and is currently used in the management system of «Avtohrad Prestige» company.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Стратегическое управление, стратегия, сбалансированная система показателей.

KEY WORDS. Strategic management, strategy, balanced scorecard.

Развитие интернационализации и глобализации бизнеса в условиях возрастающей неопределенности в мировой экономике, а также смещение факторов успеха компаний с экономико-финансовых индикаторов в сторону нефинансовых показателей, таких как бренд, уровень информационных технологий, инноваций, компетенций персонала, качество отношений с клиентами и партнерами и т. д., приводят к возрастанию роли стратегического управления, основанного на прогрессивных подходах к оценке и прогнозированию эффективности принимаемых управленческих решений как важного конкурентного преимущества организации.

Стратегическое управление — это деятельность, которая состоит в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды [10]. Главная задача стратегии заключается в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Необходимость в определении долгосрочных перспектив развития организации в результате изменений в условиях ведения бизнеса заставляет ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении.

В процессе развития стратегической мысли сформировался ряд направлений [1, 2, 4, 5, 8], занимающихся проблемами разработки стратегий, в которых были предприняты попытки формализовать этот процесс (табл. 1).

Подходы к процессу формирования стратегии

Автор	Этап процесса формирования стратегии
1	2
К. Эндрюс	<ul style="list-style-type: none"> — оценка внешней деловой окружающей среды, выявление возможностей и угроз, ключевых факторов успеха; — оценка ресурсного потенциала, выявление сильных и слабых сторон организации, способностей к развитию; — формулирование стратегии; — оценка и выбор стратегии; — реализация стратегии.
И. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> — определение целей развития организации; — оценка ресурсного потенциала; — оценка внешней среды; -формирование стратегического плана.
Г. Стейнер	<ul style="list-style-type: none"> — стратегический анализ; — целеполагание; — разработка базовой стратегии и стратегических альтернатив; — процесс согласования; — контроль и оценка эффективности реализации.
М. Мескон	<ul style="list-style-type: none"> — 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.
С. Вутон, Т. Хорн	<ul style="list-style-type: none"> — стратегический анализ, состоящий из анализов внешней и внутренней среды и их оценки; — выбор стратегического направления, включающий прогнозирование, определение миссии и целей, выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями; — реализация стратегии, предусматривающая рассмотрение альтернативных вариантов стратегии, анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее.
А. Томпсон, Д. Стрикланд	<ul style="list-style-type: none"> — определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; — постановка стратегических целей и задач для их выполнения; — формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; — реализация стратегического плана; — оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.
В. Маркова, С. Кузнецова	<ul style="list-style-type: none"> — определение цели; — анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; — формулирование стратегии с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; — реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

Продолжение таблицы 1

1	2
О. Виханский	— анализ среды; — определение миссии и целей; — выбор и выполнение стратегии; — оценка и контроль реализации.
О. П. Коробейников, В. Ю. Колесов, А. А. Трифилова	— «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей); — «планирование» (планирование стратегии, постановка задач); — «реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений); — «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль).

Обобщив разработки в данной отрасли, моделирование процесса стратегического управления можно представить следующим образом [8, 9] (рис. 1):

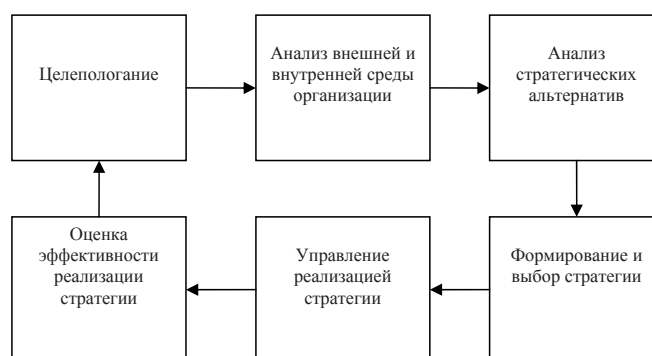


Рис. 1. Схема процесса стратегического управления

Ядром рассматриваемого процесса являются анализ и выбор стратегических альтернатив. Критический анализ существующих методов выбора стратегии (SWOT-анализ, теории конкурентного преимущества М. Портера, методы портфельного анализа, концепции жизненного цикла, анализ компетенций Г. Хэме-ла и К. Прахалада, анализа разрыва, концепция кривой опыта и т. д.) показал общие для всех недостатки [3, 5, 7, 8, 9, 11]:

- методы стратегического анализа в основном используют различные математические модели и основаны на количественной оценке параметров, многие из которых невозможно формализовать и оценить качественно, что затрудняет процесс планирования и анализа;
- все модели стратегического анализа исходят из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности;
- результаты анализа зависят от субъективной оценки аналитика, мнение которого всегда относительно;
- разрыв между долгосрочным видением и текущими действиями сотрудников;

- использование недостоверных исходных допущений;
- ограниченные возможности получения нужной информации для анализа;
- результаты анализа не являются предписывающими моделями поведения на рынке;
- не отражают, какие стратегические подходы следует использовать, какие стратегические действия предпринимать.

Таким образом, эти модели можно использовать в качестве диагностического инструмента, но они не могут выступать в качестве единственной базы принятия стратегических решений о развитии организации. Они являются лишь инструментом структурирования стратегического мышления, но не заменяют его. В настоящее время, предпочтение отдается неформальным методам, творческому подходу, интуиции и опыту, но при обязательной поддержке количественных методов.

При этом в процессе разработки стратегии организации огромное значение имеет адекватное понимание и применение принципов стратегического управления (табл. 2), поэтому возникла необходимость в их четкой формулировке на основе анализа научных трудов в данной области [8]. Понятие «принципы» в данном случае рассматривается как основные правила, определяющие процесс разработки стратегии организации.

Таблица 2

Принципы разработки стратегии организации

Принципы	Обоснование
1	2
Принцип научности в сочетании с элементами искусства	Предусматривает разработку стратегии, с одной стороны, на базе современных достижений науки, а с другой стороны, в результате контролируемого, осознанного процесса мышления. Стратегическое мышление должно основываться не на интуиции, а на осознанном опыте, импровизации, поиске индивидуальных подходов к ситуации, владении искусством ведения конкурентной борьбы и т. д.
Методический подход	Процедура разработки стратегии организации должна реализовываться не в хаотичном порядке, а по обоснованной технологии, оформленной в определенную методику. Процесс должен быть упорядоченным, структурированным и логичным. Однако важными становятся и качественные, сущностные предпосылки, которые лежат в основе последовательности этапов.
Комплексность	Взаимная увязка всех связанных с процессом разработки стратегии действий и мероприятий (организационных, экономических, социальных, научно-технических, производственных и других), компонентов систем, подсистем, стадий жизненного цикла, иерархических уровней: всего комплекса методов анализа и составляющих внешней среды.
Перспективность	Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу. При разработке стратегии необходимо учитывать, что последствия принимаемых решений играют определяющую роль в судьбе организации на протяжении длительного времени, а стратегические ошибки сложно исправить.

Продолжение таблицы 2

1	2
Гибкость	Возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотр в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностью организации, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.
Уникальность	При формировании стратегии организации следует учитывать все значительные свойства организации, особенности ее развития, концептуальные, отличительные цели развития организации.
Принцип иерархичности	Все структурные подразделения имеют свои собственные стратегии развития, «поглощаемые» базовой (корпоративной) стратегией развития организации и скоординированные между собой. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой.
Целенаправленность	Стратегический анализ и формирование стратегии должны быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. Стратегическое управление призвано обеспечить осознанно направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем. Стратегия развития организации не должна содержать противоречивых целей и программ.
Непрерывность	Стратегическое планирование есть непрерывный процесс, который не заканчивается моментом формирования плана. Стратегия имеет смысл, если она будет реализована.
Осуществимость	Соответствие стратегии организации имеющимся технологиям. Стратегия не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и вести к возникновению неразрешимых проблем.
Реализуемость	Разработка стратегии — это единство процесса («разработка») и результата («стратегия»). Стратегия развития любой фирмы должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ.
Приоритетность	Долгосрочная стратегическая линия определяет последующую работу предприятия. Выбранная стратегия развития и пути ее реализации служат основой для построения всех оперативных планов деятельности. Руководство компании должно быть готово последовательно ее придерживаться, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам.
Важность человеческого фактора	В процессе разработки и реализации стратегии развития организации очень высока роль высшего руководства и всего персонала в целом. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. По возможности стратегию должен разрабатывать весь ключевой персонал, чтобы они считали стратегию компании своей. Все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями и ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.

Продолжение таблицы 2

1	2
Преимущество	Стратегия должна обеспечивать поддержку конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.
Согласованность интересов стратегических групп	Организация, как и каждый элемент ее внешней среды, имеет свои интересы, которые требуют согласования с учетом всех заинтересованных сторон, и должна быть социально ориентированной на результаты своей деятельности.
Принцип обратной связи	Необходимость в данной стратегии отпадет, когда реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие. При появлении более точной и достоверной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначально разработанной стратегии. Обратная связь позволяет обеспечить своевременное переформулирование стратегии.
Завершенность	Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окончательный выбор лучшей из них. Форма предоставления стратегии должна сочетать простоту восприятия, и полноту выражения, лаконичность, описываться ясным и доступным языком.

Как уже отмечалось выше, практическая реализация процесса разработки и реализации стратегии до сих пор остается актуальным вопросом.

Наиболее перспективным инструментом конкретизации, представления и реализации стратегии нам представляется сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном в 1990 году. Казалось бы, всего 25 лет назад, а с тех пор эта концепция была реализована в деятельности тысяч корпораций и правительственных учреждений во всем мире и зарекомендовала себя самым лучшим образом.

Сбалансированная система показателей — это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации — как финансовые, так и нефинансовые [2].

Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса и ее формализации. Она позволяет организации четко сформулировать стратегию и планы на будущее, и воплотить их в реальные действия, при этом обеспечивая обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов.

В целом использование сбалансированной системы показателей позволяет [2, 6, 8]:

- систематизировать процесс разработки стратегии, оставаясь при этом искусством;
- разъяснить базовую стратегическую ориентацию;
- четко сформулировать стратегию и оценить реалистичность ее выполнения;
- представить стратегию наглядно, в понимаемой форме, и довести ее до сведения всех сотрудников;

- повысить эффективность и степень конкретизации стратегического планирования;
- согласовать цели и задачи деятельности подразделений и всех сотрудников со стратегией;
- увязать оперативный и стратегический менеджмент;
- согласовать тактические планы и бюджеты со стратегическими задачами;
- согласовать целевые программы (инвестиционные проекты, программы обучения, исследовательские программы и т.п.) со стратегическими задачами;
- получать «обратную связь» о достигнутых результатах в реализации стратегии организации и предпринимать корректирующие управленческие воздействия;
- улучшить систему мотивации.

Однако анализ научной литературы показал, что аспект применения данной концепции для улучшения системы стратегического управления остается непроработанным. Большинство публикаций сводят суть концепции лишь к системе измерения результативности [8].

Методика формирования стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей, по нашему мнению, должна включать 7 этапов (рис. 2):

1. Определение исходной стратегической ситуации.

Выяснение стратегии организации начинается с ответа на три вопроса:

- Какова исходная стратегическая ситуация?
- Какая целевая стратегическая ситуация должна быть в будущем?
- Из каких позиций состоит базовая стратегическая ориентация, направленная на реализацию картины будущего, и насколько значимые изменения понадобятся для достижения целей? Собирается ли менеджмент компании менять стратегию или ее отдельные элементы?

В результате, руководство должно четко сформулировать миссию организации, определить ее основные ценности и целевую стратегическую ситуацию — каких позиций организация стремится добиться при успешном выполнении стратегии.

2. Стратегический анализ.

На втором этапе проводится анализ внешней и внутренней среды, исследуются потенциальные возможности и угрозы деятельности организации, сильные и слабые ее стороны. Существующие стратегические намерения могут быть переосмыслены с помощью различных инструментов анализа. Определяются возможные варианты стратегии.

3. Формирование базовой стратегической ориентации.

Результатом стратегического анализа является общее понимание стратегического позиционирования и ключевых позиций базовой стратегической ориентации, которые являются основой для построения сбалансированной системы показателей.

Базовая стратегическая ориентация — четкие, кратко сформулированные тезисы, которые описывают принципиальные характеристики будущего состояния компании. Это направления развития организации.

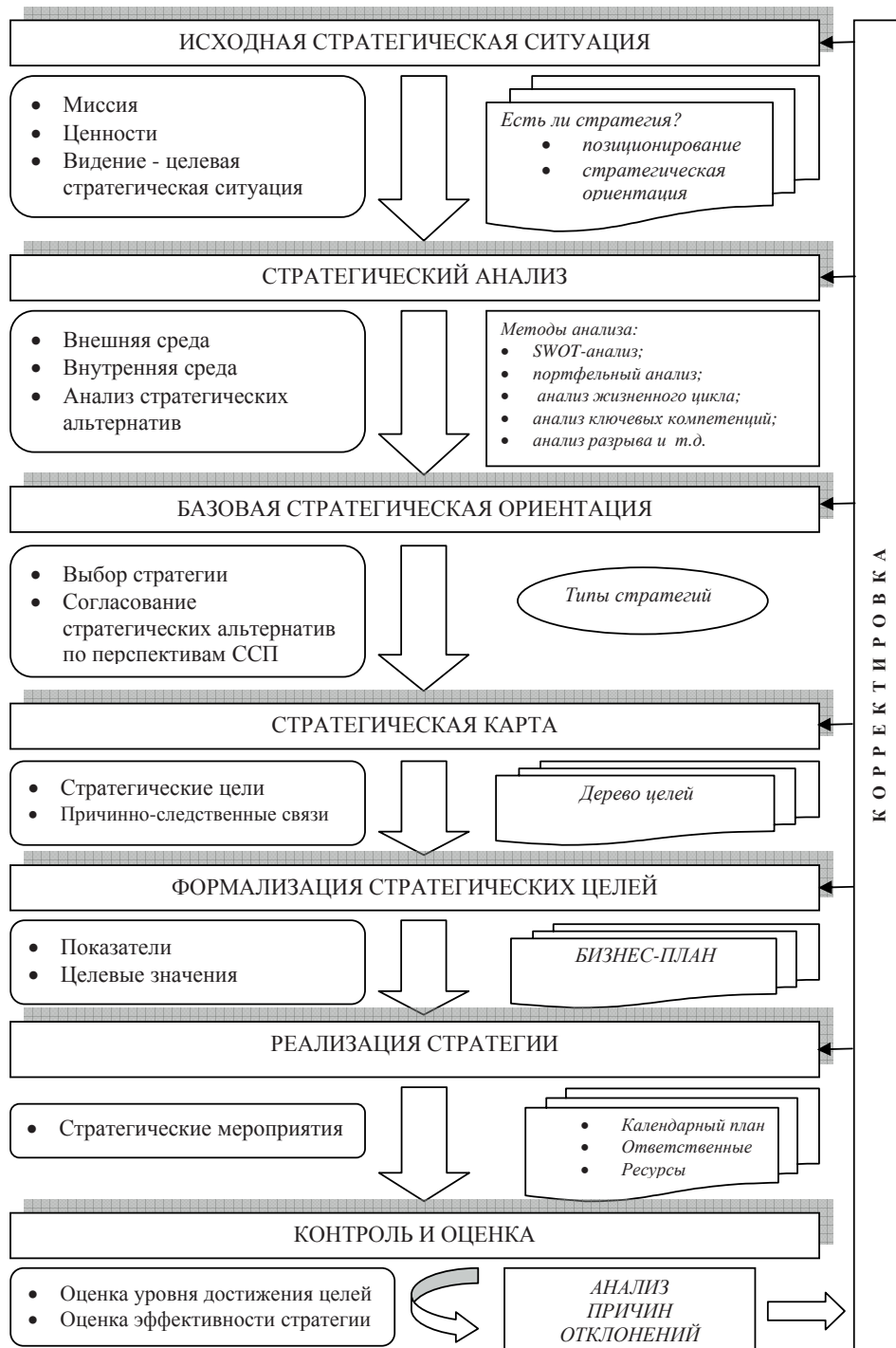


Рис. 2. Модель процесса разработки и реализации стратегии на основе сбалансированной системы показателей

Суть данного этапа заключается в согласовании стратегических альтернатив по перспективам ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост), в результате чего «вырисовывается» четкая картина стратегической целевой позиции компании и вариантов ее достижения.

4. Разработка стратегической карты сбалансированных показателей.

Четвертый этап является одним из самых сложных при построении сбалансированной системы показателей, поскольку базовая стратегическая ориентация преобразуется в стратегические цели и причинно-следственные связи между ними.

В ходе процесса выбора ограниченного числа стратегических целей из достаточно большого набора первоначальных формулировок конкретизируется стратегия и распределяются стратегические цели по отдельным перспективам сбалансированной системы показателей. Использование перспектив позволяет структурировать этот процесс.

Для отражения причинно-следственных цепочек используется термин «стратегическая карта». Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями позволяет визуализировать стратегию организации.

Стратегические цели, включаемые в сбалансированную систему показателей, специфичные и индивидуальные для каждой конкретной организации, тесно связаны и влияют друг на друга.

5. Формализация стратегических целей.

Содержание стратегических целей конкретизируют показатели. Причем, иногда, только наличие показателя помогает до конца понять суть стратегической цели, поскольку в процессе их подбора «расплывчатые» формулировки приобретают более конкретное содержание.

Показатели необходимы также для определения степени достижения стратегических целей. Для использования в системе управления необходимо описание показателей — определения, формулы, параметры. Важно, чтобы показатели разрабатывали сотрудники, которые полностью понимают содержание стратегических целей.

Одной из важнейших стадий разработки сбалансированной системы показателей является установление их целевых значений. Только после установления целевого значения показателя та или иная стратегическая цель считается полностью описанной. Разработку целевых значений целесообразно комбинировать с моделированием бизнес-плана, что позволяет идентифицировать их плановым значениям.

6. Реализация стратегии.

Созданная система целей на этом этапе подлежит конкретизации и реализации в виде мероприятий. Стратегические мероприятия позволяют связать стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных подразделений, а также становятся основой для распределения ресурсов в рамках процесса реализации стратегии.

Именно на этом этапе происходит увязка стратегического и оперативного планирования, поскольку на основе разработанных стратегических мероприятий определяются стратегические бюджеты. По каждому стратегическому мероприятию определяются сроки его реализации, ресурсы и четкая ответственность. Определяется последовательность реализации отдельных стратегических мероприятий.

7. Контроль и оценка.

Оценка уровня достижения целей осуществляется посредством сравнения фактически достигнутых значений показателей с целевыми значениями.

По результатам отчетного периода необходимо проводить не только анализ результатов, но и причин недостижения поставленных целей. В процессе использования сбалансированной системы показателей становится понятно, какие цели были сформулированы некорректно, какие показатели неинформативны или какие целевые значения оказались не достижимыми.

В таблице 3 представлен пример стратегической карты сбалансированной системы показателей ООО «Автоград Престиж», где прошла апробацию предложенная методика.

Миссия компании — представление и популяризация автомобильных брендов JAGUAR LAND ROVER с целью удовлетворения потребности населения Тюменской области в приобретении и обслуживании автомобилей класса «Премиум».

Для реализации своей миссии руководством организации были сформулированы следующие ключевые цели по основным направлениям развития:

- создание динамично развивающейся и финансово стабильной компании;
- оптимизация и повышение эффективности бизнес-процессов с применением новых технологий;
- достижение лидирующего положения в своем сегменте рынка;
- обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе.

Таблица 3

Стратегическая карта сбалансированной системы показателей ООО «Автоград-Престиж»

Перспективы	Цели	Показатели	Мероприятия
1	2	3	4
Финансы	1. Повышение доходности 2. Конкурентно-способная структура затрат 3. Повышение финансовой устойчивости 4. Рост ликвидности 5. Рост объема продаж	1. Валовая прибыль 2. Доля расходов на продажу от плановой выручки 3. Коэффициент заемного капитала 4. Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами 5. Выручка	1. Достижение целей перспективы «Бизнес-процессы» 2. Калькуляция затрат на продажу 3. Увеличение рабочего капитала за счет чистой прибыли, создание резерва на развитие. 4. Увеличение количества сделок в заказ с высоким процентом предоплаты от клиентов. 5. Достижение целей перспективы «Маркетинг»

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
Внутренние бизнес-процессы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация процесса заказа товаров 2. Реализация принципов стандартизации 3. Внедрение информационных систем 4. Улучшение процесса обслуживания клиентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Срок исполнения заявки на товар 2. Оценка тайного покупателя 3. Конверсия 4. Средний коэффициент «личных достижений» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка положения о материальной ответственности сотрудников за несвоевременный или некорректный заказ. 2. Разработка стандартов, разработка систем мотивации персонала в соответствии со стандартами, контроль исполнения стандартов. 3. Внедрение системы CRM (CRM — это аббревиатура термина customer relationship management, с англ. «управление взаимоотношениями с клиентами».) 4. Внедрение технологии активных продаж по методике «Joe Verde»
Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достичь высочайшего качества обслуживания в сегменте «Премиум». 2. Организация активного обслуживания клиентов. 3. Расширение рыночной доли. 4. Повышение степени лояльности клиентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень ТЗК (точка зрения клиента). 2. Уровень клиентского трафика. 3. Доля рынка. 4. Коэффициент повторных покупок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка положений по индивидуальному обслуживанию клиентов. 2. Введение активных продаж путем поиска новых клиентов через более агрессивную рекламу и работу с базой потенциальных клиентов. 3. Анализ портрета покупателя и спланированные PR-действия для целевой аудитории. 4. Создание клуба клиентов. Разработка системы скидок для постоянных клиентов. Поздравление с днем рождения и основными праздниками клиентов автосалона. Проведение мероприятий «День Ленд Ровер» для существующих клиентов.

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
Обучение и рост	1. Развитие компетенций персонала 2. Повышение мотивации персонала к качественному труду 3. Рост кадрового потенциала 4. Развитие внутрикорпоративной культуры	1. Доля аттестованного персонала 2. Выработка одного сотрудника. 3. Коэффициент текучести кадров. 4. Коэффициент внутреннего климата.	1. Провести обучение и аттестацию всего персонала. Разработать систему оценки по уровням. 2. Разработать систему мотивации, привязанную к результатам труда 3. Разработать систему карьерного и профессионального роста. 4. Разработать положения о внутрикорпоративной культуре.

Анализ сбалансированной системы показателей ООО «Автоград Престиж» за отчетный период позволил сделать вывод об успешной реализации стратегических мероприятий, и, следовательно, о действенном внедрении системы в управление организацией.

В заключение, следует отметить, что эффективная и успешная разработка и реализация стратегии зависят не только от используемых формальных моделей и методов, но и от организационных, психологических и микрополитических аспектов, существующих в организации. При внедрении сбалансированной системы показателей приходится сталкиваться с различными проблемами [2, 6, 8]:

- отсутствие четко разработанной стратегии или ее «формальность»;
- отсутствие эффективного менеджмента;
- недооценка важности средств коммуникации и повышения квалификации сотрудников;
- проблема некорректного определения целевых значений показателей;
- применение некорректных интегральных показателей;
- отсутствие или слабая корпоративная культура;
- недооценка важности настройки системы мотивации под сбалансированную систему показателей;
- наличие корректной информационной базы, на основе которой рассчитываются показатели;
- внедрение «не до конца», в частности, недостатки процедур поддержки и текущего мониторинга и контроля.

Решение данных вопросов в процессе внедрения сбалансированной системы показателей является еще одним «бонусом» в совершенствовании деятельности компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners / пер. с нем. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 478 с.
3. Ефремов В. С. Концепция стратегического управления Shell/DPM // iTeam. URL: http://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_904/
4. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
5. Стратегический менеджмент // Единый центр дистанционного образования «АКЕСО». URL: <http://menedzhmenti.ru/page266/index.html>
6. Прудникова О. Г. Оценка эффективности деятельности строительного предприятия на основе сбалансированной системы показателей: дисс. ... канд. экон. наук. / О. Г. Прудникова. Тюмень: ТюмГАСУ, 2010. 169 с.
7. Сухарев П. Н., Григоренко А. С. Метод SWOT-анализа: его преимущества и недостатки // Rusnauka.com. URL: http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36103.doc.html
8. Разработка стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей: монография / О. Г. Семянникова, А. В. Чикишев, Д. В. Семянников. Тюмень: ТюмГАСУ, 2014. 94 с.
9. Чикишева Н. М. Основы стратегического планирования и анализа предпринимательской деятельности в строительстве: учебное пособие. / Н. М. Чикишева, А. В. Чикишев, Л. М. Симонова. 2-е изд. СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 2010. 228 с.
10. Чикишева Н. М. Стратегический менеджмент в городском хозяйстве: учебное пособие. / Н. М. Чикишева, А. В. Чикишев, В. С. Чекалин. СПб.: изд-во СПбГУЭФ, 2010. 116 с.
11. Чуб Б. А. Концепция стратегического управления General Electric/McKinsey // iTeam. URL: http://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_452/

REFERENCES

1. Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija [A new corporate strategy]. SPb: Piter, 1999. 416 p. (In Russian)
2. Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej [Implementation of the balanced scorecard system] / Horvath & Partners (eds.), trans. from German. 3d ed. M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 478 p. (In Russian)
3. Efremov V. S. Konceptcija strategicheskogo upravlenija Shell [A project of the strategic management in SHELL] // DPM. http://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_904/ (in Russian)
4. Minzberg G., Alstrand B., Lampel J. Shkoly strategij [Schools for strategies]. SPb: Piter, 2000. 336 p. (In Russian)
5. Strategicheskij menedzhment [Strategic management]. <http://menedzhmenti.ru/page266/index.html> (In Russian)
6. Suharev P. N., Grigorenko A. S. Metod SWOT-analiza: ego preimushhestva i nedostatki [The method of SWOT-analysis: its advantages and drawbacks]. http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/36103.doc.htm (In Russian)
7. Prudnikova O. G. Ocenka jeffektivnosti dejatel'nosti stroitel'nogo predprijatija na osnove sbalansirovannoj sistemy pokazatelej [Evaluation of the effectiveness of activity of a construction enterprise on the basis of the balanced scorecard system]: dissertation

- for the Cand. of sci. (econ.) degree // Tyumen: Tyumen State Architectural University, 2010. 169 p. (In Russian)
8. Semjannikova O. G., Chikishev A. V., Semjannikov D. V. Razrabotka strategii organizacii na osnove sbalansirovannoj sistemy pokazatelej [Development of an organization's strategy on the basis of the balanced scorecard system]: A monograph. Tyumen: Tyumen State Architectural University, 2014. 94 p. (In Russian)
 9. Chikisheva N. M., Chikishev A. V., Simonova L. M. Osnovy strategicheskogo planirovaniya i analiza predprinimatel'skoj dejatel'nosti v stroitel'stve [Basics of strategic development and analysis of business in the building industry]: A student's guide. 2nd ed. SPb: UNECON, 2010. 228 p. (In Russian)
 10. Chikisheva N. M., Chikishev A. V., Chekalin V. S. Strategicheskij menedzhment v gorodskom hozjajstve [Strategic management in the city economy]: A student's guide. SPb: UNECON, 2010. 116 p. (In Russian)
 11. Chub B. A. Konceptija strategicheskogo upravlenija General Electric [A project of the strategic development in management of General Electric] // McKinsey. http://iteam.ru/publications/strategy/section__16/article__452/ (In Russian)

Авторы публикации

Чикишева Наталья Михайловна — доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента Тюменского государственного архитектурно-строительного университета, член-корреспондент САНВШ, член-корреспондент РАЕН

Семянникова Ольга Геннадьевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Тюменского государственного архитектурно-строительного университета

Семянников Денис Владимирович — магистр экономических наук, генеральный директор ООО «Автоград-Престиж»

Authors of the publication

Natalia M. Chikisheva — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department of Management, Tyumen State Architectural University, Corresp. memb. of the SAHE, memb. of RANS

Olga G. Semyannikova — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of Management, Tyumen State Architectural University

Denis V. Semyannikov — Master of Sci. (Econ.), G.M. LLC «Avtograd Prestige»