

## Система стратегического управления

### Р.Н. Шамгунов

доц. кафедры «Инновационный менеджмент» ФГОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
управляющий директор Департамента стратегического анализа и разработок Внешэкономбанка,  
канд. тех. наук  
<http://www.cfin.ru/management/controlling/sms.shtml>

---

*«Блестящее воплощение прекрасной стратегии –  
лучший критерий качества управления и  
самый надежный рецепт успеха компании»*

*Артур А.Томпсон-мл. и А.Дж.Стрикленд III*

### **Введение**

Стратегия. Искусство генерала. Концентрация ресурсов на направлении главного удара. Создание долговременных конкурентных преимуществ. Умение быть непохожим и привлекательным для клиентов. Стратегии формулируют, утверждают и ... не выполняют или выполняют, но частично. Тогда зачем все это? Можете себе представить Курскую дугу или битву за Берлин, которые были бы выполнены наполовину или на 30%? Космический или оборонный ракетный проект, не доведенные до конца? Эта статья о том, как можно повысить эффективность реализации стратегий компаний, организаций и стран.

Существует более 100 определений стратегий. Невозможно обсуждать систему стратегического управления не сказав, что понимает под стратегией автор.

*Стратегия – это согласованная собственниками и руководителями организации система долгосрочных целей ее развития и путей их достижения (мероприятий, проектов и программ).*

Следовательно, документ с наименованием «Стратегия», не содержащий качественных и количественных целей развития организации и конкретных путей достижения стратегических целей стратегией не является. Может поэтому большинство стратегий через год – два после написания списываются, и возобновляется процесс написания новой стратегии? Довольно удобно для тех, кто пишет стратегии, т.к., как правило, данная работа хорошо оплачивается.

Приходилось встречаться с ситуацией, когда Совет директоров утверждал стратегию и далее требовал разработки плана ее реализации. Из такого решения можно сделать два вывода:

1. В стратегии отсутствовали конкретные пути достижения стратегических целей. Текст стратегии содержал стратегические цели, но только общие неконкретные рассуждения и пожелания о том, как они будут достигаться. Совет директоров не понял, что ему представлена не стратегия, а какой-то иной документ под

видом стратегии. Вместо того, чтобы отправить его на доработку, он принял решение разработать план реализации стратегии. Часто это бывает перечень мероприятий и проектов, не привязанных к стратегическим целям, не являющихся необходимым условием выполнения этих целей.

2. Члены Совета директоров формально подошли к рассмотрению стратегии, прочитали ее поверхностно, утвердили, т.к. не несут ответственность за утвержденную стратегию. Отвечать за нее будут руководители компании. Они разработали – пусть теперь и выполняют. Но это толкает их на представление заниженных стратегических целей, т.к. их невыполнение лишает их премий. Получается, что такие стратегии и такой способ их утверждения только вредят делу, вызывая торможение развития организации.

Представим себе, что в стратегии содержатся конкретные цели и пути их достижения. Они согласованы руководителями компании с собственниками (коммерческая компания) или с наблюдательным советом (некоммерческая организация) и руководители компании, представляя собой команду единомышленников, готовы ее выполнять. Сколько же процентов работы, которая включает в себя написание и реализацию стратегии в этом случае выполнено? Президент и генеральный директор компании Renault и Nissan Карлос Гон считает, что утверждение стратегии соответствует 5% выполненной работы: «Недостаточно осознать, что у вас есть проблема. Важно – правильно поставить этой проблеме диагноз и добиться, чтобы с этим диагнозом все были согласны. Еще более важным делом является составление плана действий (стратегии), адекватного установленному диагнозу. Но если даже и эта задача будет успешно решена, то и тогда вами будут выполнены не более 5% всей необходимой работы. Остальные 95% работы еще предстоит сделать – эта ее часть связана с выполнением намеченного плана».

### **Реализация стратегий за рубежом и в России**

Рассмотрим, как обстоят дела с реализацией стратегий:

- за рубежом;
- в коммерческих компаниях России;
- в некоммерческих организациях России и в России в целом.

Ниже приведены данные профессора фонда Бейкера в Гарвардской школе бизнеса, одного из создателей сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) Роберта Каплана о степени реализации стратегий за рубежом.

**10%** компаний успешно реализуют стратегию;  
**90%** компаний не удается реализовать стратегию;  
**5%** сотрудников в среднем понимают стратегию компании;  
**25%** менеджеров поощряется в привязке к успешной реализации стратегии;  
**85%** команд исполнительных директоров тратят на обсуждение стратегии не более 1 часа в месяц;  
**60%** организаций не способны привязать бюджет к стратегии.

*Профессор фонда Бейкера в Гарвардской школе бизнеса, один из создателей BSC Роберт Каплан, Саммит Лидеры в Москве 2005*

### *Роберт Каплан о реализации стратегий*

Исследования Harvard Business School среди компаний Global-1000 показывают что, реализация стратегии происходит в компаниях недостаточно эффективно:

- 93 % персонала не связывают результаты своей работы со стратегическими целями компании;
- основной бюджет 73 % компаний связан с обеспечением повседневной деятельности, а не целями компании;
- только 15 % используемых показателей эффективности связаны с необходимостью достижения стратегических целей;
- всего 24 % менеджеров мотивированы на достижение стратегических целей компании;
- только 18 % внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании;
- только 10 % компаний успешно реализуют стратегию и достигают поставленных целей.

Исследования Renaissance Worldwide и журнала CFO среди 200 крупнейших западных компаний показали высокую степень несогласованности действий руководителей и стратегии компаний:

- менее **40 %** управляющих среднего звена и 5 % сотрудников низшего уровня четко понимают видение и действуют на основании стратегии;
- только **50 %** высших руководителей, **20 %** управляющих среднего звена и **10 %** сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии;
- **45 %** управляющих не тратят ни минуты времени на обсуждение и принятие стратегических решений, **85 %** команд управленцев тратят менее 1 часа в месяц;

- около **50 %** компаний строят системы оценки исключительно на финансовых показателях.

Как видите получается довольно неутешительная картина.

Рассмотрим, как обстоят дела с реализацией стратегии в коммерческих компаниях России. Аналогичной статистики по российским компаниям автору обнаружить не удалось. Изучение данного вопроса на частных примерах показало следующие возможные варианты способов реализации стратегий.

1. В процессе написания стратегии всячески уходили от формулирования реальных существующих проблем в деятельности компании. Каждое подразделение компании старалось показать, что у него проблем нет, они все решены, и готовило свои разделы в стратегию по образу и подобию годового отчета. Процесс написания и согласования стратегии продолжался более года. Наконец все «острые углы» были сглажены, стратегию утвердили и начали гордиться тем, что теперь стали не хуже других. Текст стратегии разместили на сайте, отдельно издали в виде книжечки и... стали работать, как и прежде, предполагая, что каждый день приближает компанию к предначертанному светлому будущему.
2. Утвержденную стратегию передали на реализацию в плановый или финансовый отдел, которые осуществляют ежегодное планирование и формирует периодическую отчетность в организации. Но им не до стратегии. Успеть бы справиться с текущей работой. Во многих компаниях управленческий учет не на высоте, работа идет только с финансовыми показателями, которые являются результатом деятельности компании, так называемыми запаздывающими показателями. Про опережающие нефинансовые показатели никто не подумал или просто не знал об их существовании. Данные отделы при такой «реализации» стратегии будут просто констатировать и докладывать руководству полученные финансовые результаты раз в год. Одновременно при определенной ловкости можно легко отчитаться как о достигнутых, так и о недостигнутых результатах, найдя подходящие объяснения и обоснования.
3. Решили разработать традиционный план реализации стратегии с пунктами мероприятий, сроками и ответственными за каждое мероприятие. Обратились в подразделения с просьбой прислать мероприятия и проекты, не поставив задачу определить такие мероприятия и проекты, реализация которых позволит выполнить стратегические цели. Поэтому подразделения прислали или то, что они делают в текущей работе (фактически бизнес процессы) или проекты, не связанные со стратегией. План сверстали, утвердили и решили собираться каждый год и заслушивать подразделения, как он реализуется. Через год оказалось, что многие из этих мероприятий и проектов не только не были выполнены, но даже и

не начинались или выполнялись, но со значительным отставанием. Приняли строгое решение в духе: усилить, ускорить, обязать, устранить нарушения, обеспечить и т.д. Но упущенное не так-то просто вернуть. Через пару лет такой деятельности предложили собственникам написать новую стратегию, т.к. существующая, по мнению руководства компании, перестала удовлетворять сложившимся новым условиям окружения.

4. Начали новую жизнь и стали ежеквартально собираться, чтобы обсуждать ход реализации стратегии. Никаких методик и инструментов реализации стратегии не внедряли. На заседаниях быстро выяснилось, что и цели стратегические не те и мероприятия с проектами для их достижения не совсем подходят, т.к. в данный момент надо решать совершенно другие задачи и вообще тут все горит, тут не до стратегии. В конце концов, стали собираться все реже и реже, а через пару лет решили написать новую стратегию. Как же сегодня без нее?
5. После утверждения стратегии акционеры или руководитель компании стали каждый день ставить все новые и новые цели и задачи, инициировать мероприятия и проекты, которых не было в стратегии. Тут уж всем стало не до утвержденной стратегии. Успеть бы хоть как-то специалистам организации среагировать на эти новые инициативы «генераторов идей». Для таких собственников и руководителей главным является не результат, а неудержимый поток инициатив. Они просто купаются в этом процессе, наслаждаясь своей кипучей инновационной деятельностью. Впрочем, для исполнителей главным тоже становится не результат, а имитация бурной деятельности и красочная отчетность о такой деятельности. Разработанная и утвержденная стратегия так и осталась на бумаге.
6. Решили применить современную методологию реализации стратегии. Выбрали сбалансированную систему показателей (ССП), но при этом, сославшись на российские особенности ведения бизнеса, взяли из нее только то, что показалось удобным, понятным и простым для реализации. Например, зачем плодить какие-то нефинансовые показатели, когда вполне можно отделаться только финансовыми показателями. Или составить стратегическую карту, сбалансированную систему показателей с ключевыми показателями эффективности (КПЭ), но ответственность руководителей возложить не персонально за каждый КПЭ, а коллективно за все КПЭ скопом. Просто, удобно и необременительно для компании. При такой «рационализации» отработанного инструмента результаты не достигаются, но всегда находится отговорка, что это они нас такими хитрыми зарубежными методиками нарочно запутывают. Другим подходом является отрицание международных подходов и управленческих инструментов ввиду существующих еще с 20-х годов отечественных разработок, которые и надо применять. Правда за

констатацией данного положения внедрения этих разработок 20-х годов также не происходит.

7. Подошли к реализации стратегии серьезно. Привлекли в разработке ССП консалтинговую компанию, которая разработала стратегические карты и ССП для компании, каждого ее подразделения и каждого сотрудника компании, включая обслуживающий персонал. Внедрили на этой базе систему мотивации. Работа компании превратилась в ад и ежемесячный сбор значений тысяч показателей, повергнув компанию в постоянные споры и выяснения отношений. Руководство компании быстро забыло про свои КПЭ и сосредоточило все усилия на выяснении КПЭ подчиненных руководителей и специалистов компании. Мероприятия и проекты были отодвинуты в сторону, т.к. КПЭ затмили все иные составляющие реализации стратегии.
8. До разработки стратегии внедрили КПЭ для всех руководителей компании и стали рассчитывать премию исходя из достижения руководителями этих целевых значений КПЭ. Все это сделали ДО разработки и утверждения стратегии, стратегических карт сбалансированной системы показателей. После утверждения стратегии новые КПЭ, вытекающие из стратегии, пришли в противоречие с ранее утвержденными КПЭ для целей премирования. Стали использовать и то и другое, окончательно запутав руководителей подразделений, которые естественно стали выполнять КПЭ, за выполнение которых они получают премии. Так как эти КПЭ были придуманы до утверждения стратегии и из нее не вытекали, то выполнение их не приводило к выполнению стратегических целей стратегии компании.
9. Разработали и внедрили систему стратегического управления и ... реализовали стратегию, как и было задумано. Остается разобраться, что же это такое – система стратегического управления.

В государственном секторе России стратегическим планированием и управлением занимается Министерство экономического развития. При этом с реализацией многочисленных написанных стратегией дела обстоят неважно. По мнению заместителя министра экономического развития А.Клепача: «Мы много принимаем стратегических документов, Минфин их как-то посчитал - у нас порядка 300 стратегий, но вот если говорить о степени реализованности и вообще руководства этими стратегиями в практической жизни, то здесь конечно небо и земля<sup>1</sup>».

В то же время А.Клепач утверждает, что «с 2004 года правительство начало строить систему стратегического управления в экономике. Вначале это была волна разработки стратегий развития тех или иных секторов экономики, переформатирование **федеральных целевых программ** и превращение их в действительно мощный инструмент развития экономики. Стартовали **национальные проекты**. Два года назад развернута работа по **правительственным проектам (более**

**50)** в различных секторах экономики. С 2011 года начинается разработка **государственных программ**. Так или иначе, но действующие программы и стратегии охватывают около половины экономики, и их вклад в экономический рост, по нашей оценке, уже сопоставим с эффектом от внешнеэкономической конъюнктуры. Россия выстрадала **стратегический программный подход к развитию экономики...»<sup>2</sup>**. Осталось получить сведения о результатах данных проектов и программ и достигнутых при этом ранее поставленных целях.

Новый министр экономического развития А.Белоусов сформулировал задачу так: **«нас ждет кропотливая работа выстраивания системы стратегического управления**. Четко эту задачу, кстати, сформулировал Алексей Леонидович Кудрин. Он всегда подчеркивал, что у нас отсутствует система стратегического управления, хотя разных стратегий, концепций и программ куча. Так что задача Минэкономразвития — создать работающий инструмент выработки и реализации приоритетов»<sup>3</sup>.

***Можно констатировать, что на государственном уровне России поставлена задача разработки механизма реализации стратегий путем создания системы стратегического управления.***

В то же время появилась и настораживающая тенденция, состоящая в провозглашении КПЭ, не вытекающих из целей стратегии развития России. Традиционный механизм планирования реализации стратегии (при использовании методологии сбалансированной системы показателей) состоит в следующем:

- на базе утвержденной стратегии разрабатывается стратегическая карта, представляющая собой дерево качественных причинно-связанных целей по четырем проекциям деятельности компании;
- для каждой цели стратегической карты определяются количественные индикаторы достижения качественной цели - КПЭ;
- определяются (рассчитываются) целевые значения КПЭ по годам реализации стратегии;
- назначаются ответственные руководители за выполнение каждого КПЭ;
- исходя из целевых значений КПЭ определяются мероприятия и проекты (стратегические инициативы), которые необходимо реализовать, чтобы достичь целевых значений КПЭ;
- определяются финансовые и иные ресурсы для выполнения стратегических инициатив;
- назначаются руководители проектов для каждой инициативы.

*КПЭ при таком подходе образуют иерархическую систему показателей, вытекающих из стратегических целей. Они не придумываются независимо друг от друга, они увязаны в систему. Достижение каждого нижестоящего КПЭ обеспечивает достижение вышестоящего КПЭ.*

В России же в последнее время возобладало стремление разработки и утверждения произвольных КПЭ, не вытекающих из стратегии развития страны и не образующих систему показателей, позволяющих комплексно проводить мониторинг и контроль реализации стратегии.

Так Д.А. Медведев, будучи Президентом России, на расширенном заседании Госсовета РФ 24 апреля 2012 г. озвучил 7 показателей, по которым, на его взгляд, можно будет оценивать эффективность работы власти в ближайшем будущем. При этом он ни на какую либо стратегию развития России не ссылался. Перечень этих показателей приведен ниже:

1. Ожидаемая продолжительность жизни в России должна увеличиться через шесть лет ещё как минимум на четыре года. У нас есть все шансы достичь уже к 2018 году уровня 75 лет.
2. Доля семей с доходами ниже прожиточного минимума через пять лет должна быть устойчиво ниже 10 процентов, а у большинства российских семей среднедушевые доходы должны соответствовать базовым характеристикам среднего класса.
3. В международных рейтингах комфортности ведения бизнеса Россия должна подняться за этот же период с нынешнего, весьма непривлекательного 120-го как минимум на 40-е место в мире – с перспективой вхождения в первую двадцатку не позднее 2020 года.
4. В России должно быть создано не менее 25 миллионов новых эффективных рабочих мест, прежде всего в несырьевых сферах, которые заменят низкопроизводительные рабочие места и дадут импульс развитию всех регионов нашей страны. Безработицу через несколько лет необходимо ограничить минимальным уровнем не более 5 процентов. Производительность труда (тяжёлый для нас вопрос, но крайне необходимый) необходимо повысить в полтора-два раза, что сделает российскую экономику конкурентоспособной в ключевых глобальных секторах.
5. Не менее пяти российских университетов должны войти в первую сотню основных мировых рейтингов.
6. Большинство российских семей должно иметь возможность улучшать свои жилищные условия не реже, чем один раз в 15 лет.
7. Россия должна быть в первой десятке среди всех стран мира по уровню внедрения электронных технологий во всех сферах жизни общества.

В свою очередь Президент России В.В. Путин 7 мая 2012 г. подписал Указ о долгосрочной государственной экономической политике, в котором поручил Правительству Российской Федерации принять меры, направленные на достижение к 2018-2020 г. 5 показателей:

1. Правительству Российской Федерации принять меры, направленные на достижение следующих показателей:



- создание и модернизация 25 млн. высокопроизводительных рабочих мест к 2020 году;
- увеличение объёма инвестиций не менее чем до 25 процентов внутреннего валового продукта к 2015 году и до 27 процентов – к 2018 году;
- увеличение доли продукции высокотехнологичных и наукоёмких отраслей экономики в валовом внутреннем продукте к 2018 году в 1,3 раза относительно уровня 2011 года;
- увеличение производительности труда к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года;
- повышение позиции Российской Федерации в рейтинге Всемирного банка по условиям ведения бизнеса со 120-й в 2011 году до 50-й – в 2015 году и до 20-й – в 2018 году.

Данные показатели характеризуют разные цели. Большинство из них может быть выполнено (кроме цели «д») путем написания и утверждения внутренних методик, позволяющих быстро отчитаться о выполнении данных показателей. Например, могут быть созданы высокопроизводительные рабочие места, увеличен объем инвестиций, увеличена доля высокотехнологичных и наукоемких отраслей, увеличена производительность труда, но это не даст требуемого увеличения экспорта несырьевой продукции. Данные показатели (кроме показателя «д») являются показателями не верхнего, а следующего за ним уровня, если целью развития страны является уход от сырьевой зависимости, повышение конкурентоспособности. Для страны должны использоваться показатели, позволяющие сравнить эффективность ее деятельности по сравнению с развитыми странами мира. Динамика улучшения показателей будет отражать эффективность управления страной.

К сожалению, проект Стратегии развития России, разработанной в 2011 г. 21-ой экспертной группой, насчитывающих в совокупности более 1000 специалистов России так и остался проектом. Стратегические цели не были определены и связаны с КПЭ. Системы КПЭ не получилось.

Таким образом, к процессу написания стратегий и государственных программ в России добавился процесс формирования КПЭ, не привязанных к стратегическим целям и к каким либо стратегиям.

Необходимо отметить опасность придумывания произвольных КПЭ. Так еще в СССР решили измерять производство гвоздей в тоннах. После этого в продаже исчезли мелкие гвозди. Спohватившись, решили измерять уровень производства гвоздей в штуках – исчезли большие гвозди.

При формировании КПЭ необходимо обязательно использовать инструмент «адвокат дьявола». Суть его состоит в том, что вы ставите себя на место того, кто будет отвечать за данный КПЭ. При этом ваша

задача состоит в придумывании вариантов уклонения от его реального выполнения с целью правильно отчитаться, не прикладывая больших усилий. Например, вышеприведенные показатели можно довольно быстро выполнить, написав соответствующие методики их расчета: методики оценки высокопроизводительных рабочих мест, продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей и пр. Реально же понять, что это за рабочие места можно по объему экспорта промышленной продукции в развитые капиталистические страны, т.к. увеличить его можно только создав действительно высокопроизводительные рабочие места и разработав инновационную продукцию. Другую там не купят. Но КПЭ «Объем экспорта промышленной продукции в развитые страны» в списке отсутствует.

Процесс формирования и назначения КПЭ в России набирает силу. Президент Российской Федерации В.В. Путин 11 сентября 2012 г. подписал Указ об оценке эффективности деятельности руководителей по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности<sup>4</sup>. Оценивать будут по перечисленным в указе направлениям и целевым показателям и методикам, которые правительство разработает совместно с Агентством стратегических инициатив (АСИ) и бизнес-сообществом.

В Указе Правительству Российской Федерации поручено до 15 ноября 2012 г. разработать совместно с автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» и ведущими предпринимательскими объединениями и утвердить перечень показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года), определив при этом федеральные органы исполнительной власти, на руководителей которых возлагается ответственность за достижение целевых значений таких показателей, а также перечень показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года).

Таким образом, у руководителей регионов будут два перечня целевых показателей:

- установленный из федерального центра перечень КПЭ, по которым будет оцениваться их работа и приниматься соответствующие решения о поощрении и наказании;
- вытекающий из разработанной стратегии развития региона, так как там также содержатся цели развития региона и количественные показатели, характеризующие их достижение.

Как вы думаете, какой они будут выполнять и что будет с реализацией стратегий регионов? Ресурсы будут сконцентрированы на достижении установленных центром показателей. При этом, так как по каждому показателю надо отчитываться, то ресурсы будут распределены относительно равномерно, чтобы отчитаться по всему перечню показателей. А стратегиям останется то, что останется.

### **Система стратегического управления – предпосылки разработки и структура**

Золотой век стратегического планирования — это восьмидесятые годы прошлого века. Во многих компаниях за рубежом создавались отделы стратегического планирования. Тогда же появились инструменты Boston Consulting Group (знаменитые «собаки», «лошади», «коровы» и «звезды»). Постепенно возникли забюрократизированные процедуры, которые наблюдаются до сих пор во многих наших средних и крупных компаниях.

Но уже в 1980-е гг. лидеры разных отраслей мировой экономики, не отказываясь совсем от фразеологии планирования, окончательно и кардинально пересмотрели его базовые принципы в пользу более гибких методов управления своим долгосрочным развитием.

Черту под эпохой школы планирования подвел в 1994 г. Г. Минцберг в книге «Взлет и падение стратегического планирования». Главная идея состояла в четком разведении понятий планирования и стратегии. По Г. Минцбергу, планирование есть формализованная система кодификации, уточнения и операционализации тех стратегий, которые компания уже имеет, а стратегия — либо «спонтанно» выработанная модель поведения фирмы, либо ее обдуманная «перспектива».

В мировой профильной литературе устоялось понимание того, что в 1980-е гг. на смену стратегическому планированию (как в теории, так и в практике менеджмента) пришло стратегическое управление, и потому дискуссия на этот счет более не относится к разряду актуальных. **Уже более 20 лет стратегическое управление трактуется как более широкая концепция: помимо самого стратегического планирования, оно включает вопросы реализации стратегий и стратегического контроля**<sup>5</sup>.

Таким образом стратегическое планирование является частью стратегического управления .



*Рис. Система стратегического управления и стратегическое планирование*

Необходимо отметить широкое распространения в мире методологии Balanced Scorecard (сбалансированной системы показателей – ССП), применяемой для эффективной реализации стратегий, причем как в бизнесе, так и в государственных и некоммерческих организациях. Данная система была разработана в 90-х годах прошлого века профессором фонда Бейкера в Гарвардской школе бизнеса Робертом С. Капланом и сооснователем Balanced Scorecard Collaborative, директором компании Palladium Дейвидом П. Нортонем. ССП применяют более 60% компаний из списка Forbs 2000. Другие методологии, такие как Tableau de Bord, Призма эффективности и другие, не получили такого широкого распространения.

Опрос 146 профессионалов в управлении эффективностью, проведенный Р.Капланом и Д.Нортонем в 2006 г. показал, что 46% респондентов по-прежнему не имеют формальной системы реализации стратегии. Однако 54% участников опроса ответили, что в их организациях работают официальные системы управления реализацией стратегии<sup>1</sup>. Из них 70% утверждали, что получают значительно более высокие результаты по сравнению с аналогичными компаниями. Таким образом, наличие формальной системы управления исполнением стратегии в два-три раза повышает вероятность успеха. Остается понять, что это такое и применять у нас в России, совершенствуя далее данную систему уже самостоятельно.

По мнению автора система стратегического управления должна включать следующие составляющие:

- организационную (Комитет стратегического развития, Офис управления стратегией, Офис управления стратегическими инициативами);
- методологическую (методология сбалансированной системы показателей, методология управления проектами, методология системы мотивации персонала, направленная на реализацию стратегии, система нормативных документов, регламентирующих бизнес-процесс стратегического управления организацией, стратегическое бюджетирование);
- автоматизацию бизнес-процессов стратегического управления организацией.

На рисунке данная структура показана в наглядной форме. Рассмотрим кратко и последовательно эти составляющие, начав с методологической.



*Структура системы стратегического управления*

### **Методология сбалансированной системы показателей**

Методология ССП подробно изложена в пяти переведенных книгах Р.Каплана и Д.Нортон (рис.). За рубежом на тему ССП написано тысячи статей и книг. Практически все зарубежные и российские консалтинговые компании готовы разработать для любой компании или организации ССП и автоматизировать процессы мониторинга и контроля реализации стратегии.

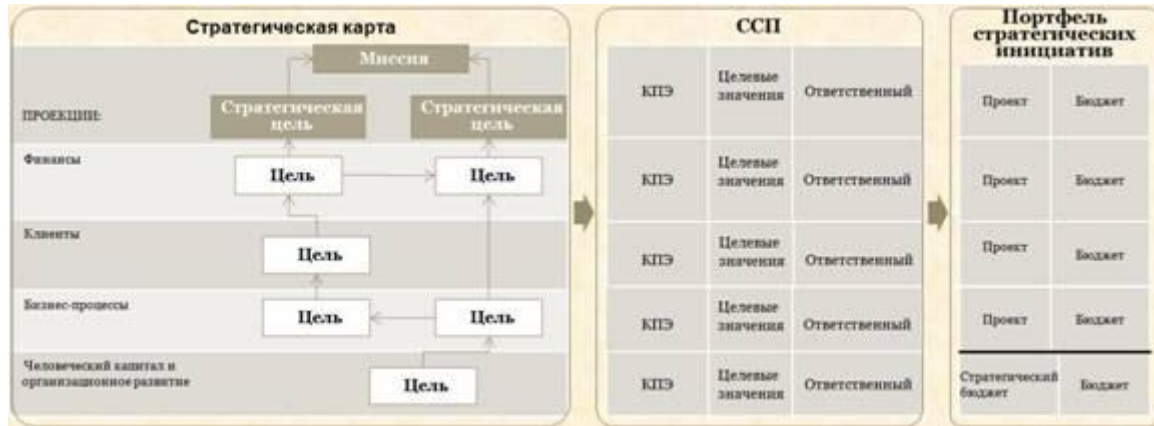


*Книги Р.Каплана и Д.Нортон про ССП*

**ССП построена исходя из нескольких основополагающих принципов:**

1. Для оценки достижения качественной цели необходимо разработать количественные индикаторы (КПЭ), позволяющие оценить степень достижения стратегической цели.
2. Для КПЭ должны быть определены целевые значения, которые необходимо достичь, чтобы считать, что стратегические цели достигнуты.
3. За достижение целевых значений КПЭ должен отвечать руководитель соответствующего уровня в компании.
4. Для достижения целевых значений КПЭ должны быть реализованы мероприятия и проекты (стратегические инициативы).
5. Для выполнения данных стратегических инициатив должны быть выделены финансовые и иные ресурсы.
6. За выполнение каждой стратегической инициативы отвечает назначенный руководитель проекта, имеющий знания обладающий опытом управления проектами.
7. Стратегические цели декомпозируются на подцели нижнего уровня. Таких уровней в компании обычно четыре. Это финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал и организационное развитие. Дерево целей образует стратегическую карту компании, представляющую стратегию на одном листе.
8. Достижение стратегических целей должно быть включено в систему мотивации компании.

Структурно ССП состоит из трех составляющих: стратегическая карта, непосредственно ССП и план действий.



Четыре проекции деятельности компании в стратегической карте выбраны не случайно. Они определяют основной, центральный, генеральный бизнес-процесс любой компании, состоящий в том, что если вы набрали квалифицированный персонал (проекция человеческий капитал и организационное развитие), вооружили его эффективными технологиями (проекция бизнес-процессы) и направили на привлечение и удержание клиентов (проекция клиенты) вы получите высокий финансовый результат (проекция финансы). Вся вспомогательная деятельность компании должна быть направлена на поддержку данного бизнес-процесса.

*«Стратегическая карта - это некое наглядное изображение стратегии, которое на одной странице рассказывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию».*

*Р.Каплан, Д.Нортон «Стратегические карты»*

В качестве примера на приведен пример «оцифровки» одной из целей стратегической карты компании авиаперевозчика.



### КПЭ для цели «Быстрое наземное обслуживание»

*«Каждый показатель, включенный в Balanced Scorecard, должен быть звеном в цепи причинно-следственных связей, которая доводит до сведения всех работников компании смысл ее стратегии»*

*Р.Каплан, Д.Нортон*

КПЭ для верхнего уровня (компания, организация) должно быть не более 10-15 для каждого направления деятельности. Стратегическая карта компании декомпозируется на нижестоящие уровни: департаменты, управления. Но при первоначальном внедрении и отсутствии автоматизации увлекаться декомпозицией до подразделений нижнего уровня и тем более до конкретных специалистов не рекомендуется.

Требуется отдельное пояснение стратегических инициатив. Дело в том, что в компании реализуются разные виды проектов. Условно их можно разбить на три вида:

1. **Внешние.** Их можно назвать бизнес - проекты. Они выполняются компанией для внешнего заказчика, и за их выполнение компания получает доход. Примеры: строительство зданий, промышленных объектов, инженерных сооружений, объектов Олимпиады, выполнение иных работ по заказам клиентов.
2. **Внутренние.** Данные проекты выполняются для изменения самой компании. Они могут выполняться самостоятельно или с привлечением внешних исполнителей. Примеры: реконструкция и модернизация производства, создание филиальной сети,



инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов, организация университета для обучения специалистов компании и т.д.

3. Стратегические инициативы – часть внутренних проектов, которые направлены на достижение целевых значений КПЭ. Стратегические инициативы - это собрание проектов и программ с определенными сроками, осуществляемых вне рамок ежедневной деятельности организации, цель которых - помочь организации получить запланированные стратегические результаты.

Реализация стратегических инициатив преобразует и совершенствует компанию в соответствии с утвержденной стратегией, является движущей силой ее развития, повышения ее конкурентоспособности и роста ее стоимости. Учитывая это можно сформулировать два закона для компаний и организаций.

**Первый закон Ньютона применительно к организациям**<sup>6</sup> можно интерпретировать так: организация, находящаяся в состоянии покоя, по инерции останется в этом же состоянии.

**Согласно второму закону Ньютона**, для придания массе тела ускорения, необходимо воздействие силы. Стратегические инициативы и представляют собой ту силу, которая придает организационной массе ускорение, преодолевая инерцию и сопротивление изменениям.

Стратегии выполняются через реализацию инициатив. План действий, который определяет и обеспечивает ресурсы для стратегических инициатив, должен строиться в соответствии со стратегическими направлениями и рассматриваться как комплекс интегрированных инвестиций, а не перечень обособленных проектов<sup>7</sup>.

**Таким образом, не умея управлять эффективной реализацией стратегических инициатив, невозможно реализовать стратегию развития: компании, организации, государственной корпорации и страны в целом.**

В то же время статистика консалтинговой компании Standish Group показывает, что 31% проектов завершаются провалом, 53% проектов завершаются с перерасходом бюджета в среднем в 1,9 раза и только 16% проектов укладываются в срок и бюджет.

Картина в России значительно хуже. Например, по данным проверки Счетной палаты<sup>8</sup> из 1396 строек и объектов, предусмотренных к вводу в 2009 г., введены в эксплуатацию только 18 объектов, или 1,3%.

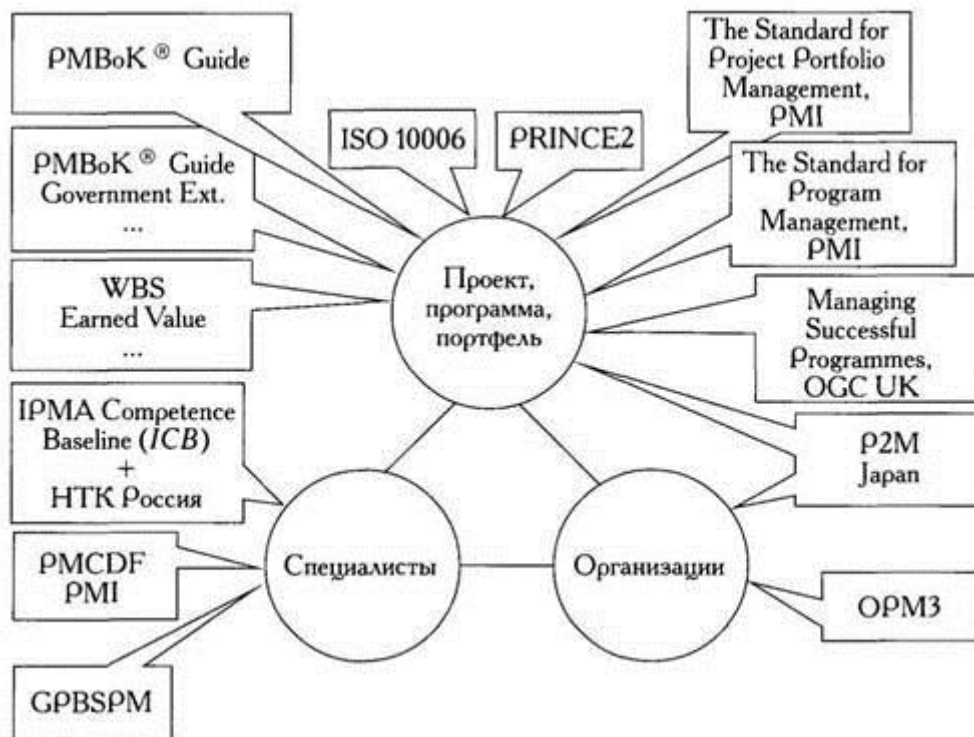
По данным Александр Кутузова, управляющего партнёра ГК «Проектная Практика», рынок управления проектами в России проходит начальную стадию развития. Так, в США на 50 тыс. человек населения приходится 38 человек, имеющих сертификат по управлению проектами. В Китае это

число составляет 22 человека, а управление государственными проектами может быть доверено только сертифицированным специалистам. В России же данный показатель сегодня находится на уровне всего одного человека на 50 тыс. жителей страны<sup>9</sup>.

## Методология управления проектами

Для эффективной реализации проектов (внешних, внутренних и стратегических инициатив) необходимо использовать международные методологии управления проектами.

Управление проектами – это самостоятельная область знаний и деятельности. Наиболее известные стандарты в области проектного менеджмента<sup>10</sup>:



Наиболее распространенным и широко используемым в России является Свод знаний по управлению проектами (PMBOK, четвертое издание). На рисунке показаны документы, разработанные Project Management Institute (PMI) по управлению проектами и портфелями проектов, а также первые стандарты России по управлению проектами, которые введены в действие с 1 сентября 2012 г.



### *Стандарты PMI и национальные стандарты РФ по управлению проектами*

Руководство PMBOK – это стандарт для управления проектами в большинстве случаев в различных сферах деятельности. Стандарт описывает процессы управления проектами, инструменты и методы, используемые для управления проектами в целях достижения успешного результата<sup>11</sup>. Стандарт упоминает о существовании проектов, программ и портфелей проектов, являющихся средством достижения стратегических целей организации и служащих для выполнения стратегического плана организации. При этом в стандарте не различают внешние, внутренние проекты и стратегические инициативы и не связывают инициацию стратегических инициатив, необходимых для достижения целевых значений КПЭ.

Согласно PMBOK управление проектами осуществляется посредством 42 процессов управления проектами, объединенных в следующие 5 групп процессов:

- инициация (2);
- планирование (20);
- исполнение (8);
- мониторинга и управления (10);
- завершение (2).

Данные процессы осуществляются в 9 подсистемах (областях знания) проектов:



Карта процессов управления проектами

| Группы процессов:<br>Области знаний проекта –<br>управление: | Инициации                           | Планирования  | Исполнения  | Мониторинга и<br>управления  | Завершения                  |
|--|-------------------------------------|---|---|--|-----------------------------|
| <b>Интеграцией</b>   | Разработка Устава проекта           | Разработка плана управления проектом  | Руководство и управление исполнением проекта                          | Мониторинг и управ. работами проекта. Осуществл. общ. управ. изменениями | Завершение проекта или фазы |
| <b>Содержанием</b>   |                                     | Сбор требований<br>Опр. содержания<br>Создание ИСР  |   | Подтвержд. содержания<br>Управление содержанием                          |                             |
| <b>Сроками</b>   |                                     | Опр. операций<br>Опр. посл. операций<br>Оценка ресурсов опер.<br>Оценка длит. операци.<br>Разработка расписания       |   | Управление расписанием   |                             |
| <b>Стоимостью</b>  |                                     | Оценка стоимости<br>Опр. бюджета  |   | Управление стоимостью  |                             |
| <b>Качеством</b>   |                                     | Планир. качества  | Обеспечение качества  | Контроль качества  |                             |
| <b>Человечески-<br/>ми ресурсами</b>                         |                                     | Разработка плана управ. человеческими ресурсами   | Набор команды проекта<br>Развитие ком. проекта<br>Управ. ком. проекта |  |                             |
| <b>Коммуникация<br/>ми</b>                                   | Определение заинтересованных сторон | Планирование коммуникаций   | Распр. информации<br>Управ. ожиданиями заинтер. сторон                | Подготовка отчетов об исполнении   |                             |
| <b>Рисками</b>   |                                     | Планир. упр. рисками<br>Идентиф. рисков<br>Качеств. анализ рисков<br>Колич. анализ рисков<br>Планир. реакци. на риски |   | Мониторинг и управление рисками  |                             |
| <b>Закупками</b>   |                                     | Планир. закупок   | Осуществл. закупок  | Управ. закупочной деят-ю   | Закрание закупок            |

Данные процессы охватывают в полном объеме деятельность по управлению широкого класса проектов (внешних, внутренних, стратегических инициатив). Руководитель проекта должен быть профессионалом в области управления проектами и сам определять перечень процессов, необходимых для управления конкретным объектом, а также содержание и глубину проведения данных работ.

Важнейшим требованием управления проектов является составление детального расписания (плана-графика) работ проекта, определение

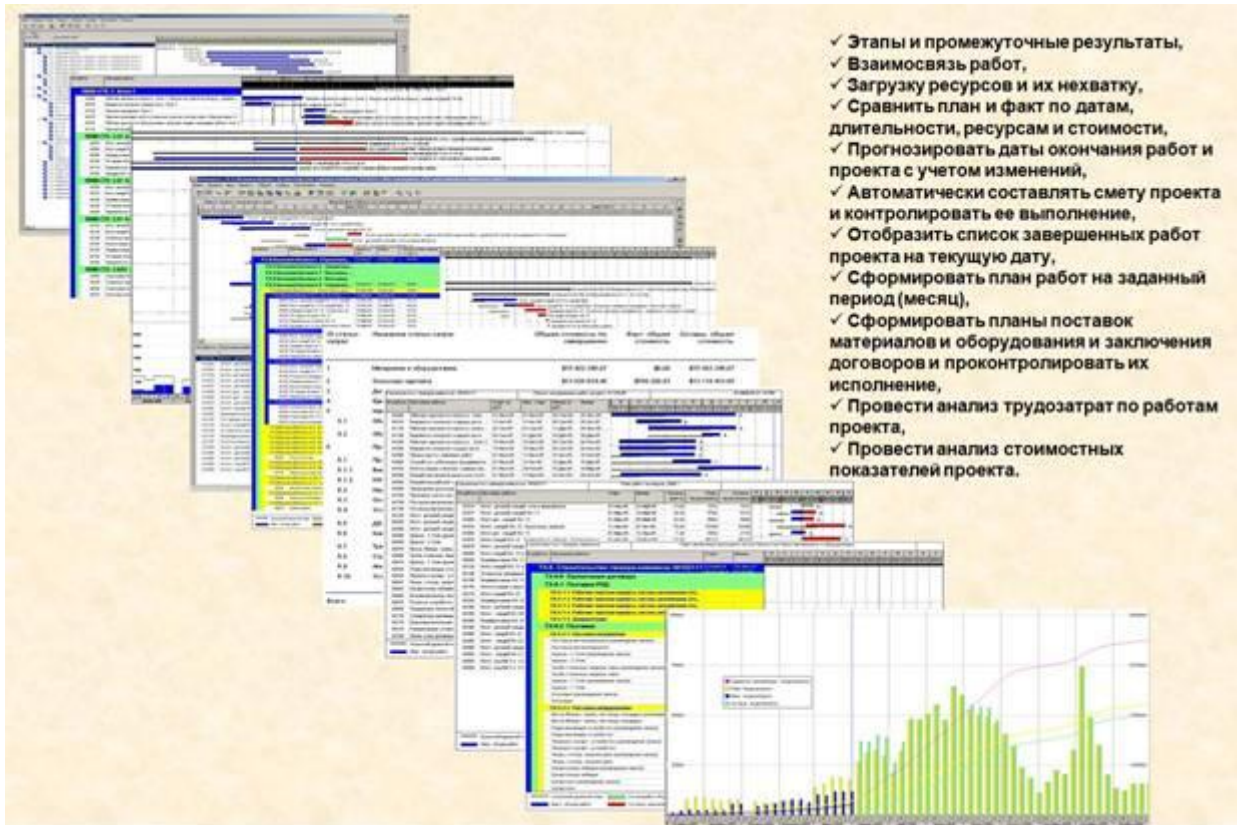
ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, информационных и др.) необходимых для выполнения каждой работы, закрепление ответственных за каждую работу проекта. Тщательное планирование работ проекта является одним из условий реализации проекта в заданные сроки, с установленным бюджетом и надлежащим качеством. Учитывая значительный объем работ проекта (от нескольких десятков до тысяч) для составления расписаний используют компьютерные программы.

Наиболее распространенные программы:

| Программа                     | Разработчик  | Источник  |
|-------------------------------|--|---|
| <b>MS Project 2013</b>        | Microsoft Corporation                                    | <a href="http://www.microsoftproject.ru/">http://www.microsoftproject.ru/</a>                         |
| <b>Spider Project</b>         | <u>Спайдер</u><br><u>Проджект</u>                        | <a href="http://www.spiderproject.ru/index.php?p=2/6">http://www.spiderproject.ru/index.php?p=2/6</a> |
| <b>Oracle Primavera</b>       | Oracle   | <a href="http://www.pmssoft.ru/programs/primavera/">http://www.pmssoft.ru/programs/primavera/</a>     |
| <b>Open Plan Professional</b> | К орпорация<br><u>Welcom</u><br>Software<br>Technologies | <a href="http://www.delttek.com">www.delttek.com</a>  |

Компьютерные расписания проекта позволяют уже на начальных стадиях реализации проекта оперативно получать информацию о состоянии работ проекта (с учетом ввода фактических данных), а также получать расчетные значения времени окончания проекта и расчетные значения суммарных затрат на проект. Одновременно актуализированная финансовая модель проекта (прогноз движения денежных средств проекта) позволяет производить оценку его эффективности с учетом фактических затрат и определять «запас финансовой прочности» проекта.

Перечень данных, которые можно получить, анализируя результаты расчетов расписаний компьютерной программы проекта приведен на рисунке.



Таким образом, существуют отработанные практические методологии и компьютерные программы управления проектами, позволяющие детально планировать реализацию стратегических инициатив, обеспечивая их выполнение в установленные сроки с заданным бюджетом и надлежащим качеством. Это в свою очередь приводит к достижению запланированных целевых значений КПЭ и выполнению стратегических целей стратегии развития организации.

### **Организация работ по мониторингу и контролю реализации стратегии**

Для проведения мониторинга и контроля реализации стратегии целесообразно создать в организации, компании три организационные структуры:

1. Комитет стратегического развития.
2. Офис (отдел, управление) управления стратегией.
3. Офис (отдел, управление) управления стратегическими инициативами (данный офис может также управлять всеми проектами компании: внешними и внутренними).

### **Комитет стратегического развития**

По данным исследования компании КПМГ<sup>12</sup> Комитет стратегического развития создан только в 25% обследованных российских компаний. В

то же время в советах директоров 80% компаний имеется комитет по аудиту, в 50% случаев — комитет по корпоративному управлению и в 40% - комитет по кадрам и вознаграждениям.

В состав комитета стратегического развития (КСР) должны входить руководители организации, участвующие в разработке, корректировке и реализации стратегии организации.

КСР должен рассматривать следующие вопросы:

- разработка (корректировка) стратегии развития;
- принятие решение о приостановке реализации стратегии в случае резкого изменения внешней среды (кризис, кардинальные решения собственников или наблюдательного совета о дальнейшей судьбе организации или постановка новых целей и задач);
- создание и совершенствование системы стратегического управления организации;
- утверждение стратегических карт, сбалансированной системы показателей, мероприятий, проектов и программ реализации стратегии;
- результаты мониторинга хода реализации стратегии и принятие соответствующих решений;
- изменение системы мотивации, направленной в том числе на реализацию стратегии;
- анализ и совершенствование методов стратегического развития компании;
- рассмотрение стратегических инициатив, формируемых в подразделениях компании.

Периодичность заседания КСР – раз в квартал.

Материалы о мониторинге реализации стратегии на КСР готовят Офис управления стратегией и Офис управления проектами организации.

### **Офис управления стратегией (ОУС)**

При надлежащей автоматизации процессов мониторинга и контроля реализации стратегии ОУС может состоять из 3-4 квалифицированных специалистов. ОУС выполняет функции, аналогичные функциям штаба в армии.

Функции ОУС предложены Р.Капланом и Д.Нортоном<sup>13</sup>:

- определение модели стратегического менеджмента и правил;
- разработка процесса управления реализацией стратегии;
- разработка стратегии;
- планирование стратегии;
- приведение организации в соответствие со стратегией;

- анализ и корректировка стратегии;
- обеспечение связи с оперативным планированием и составлением бюджета;
- обеспечение связи с ключевыми операционными процессами;
- обеспечение связи с отделом управления человеческими ресурсами, информационных технологий и вспомогательными службами;
- коммуникация стратегии;
- управление стратегическими инициативами;
- обмен лучшим опытом.

Специалисты офиса управления стратегией проводят мониторинг выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ) организации. Если в организации 20 подразделений, участвующих в реализации стратегии и каждой имеет 10-15 КПЭ + набор КПЭ организации в целом, состоящий также из 15-20 показателей, то ежеквартальный мониторинг охватывает 215 – 320 показателей. Задача специалистов офиса управления стратегией состоит не только в констатации отклонения фактических значений от запланированных, но и выяснение причин таких отклонений с руководителями структурных подразделений для подготовки ежеквартально аналитической записки на КСР.

### **Офис управления проектами**

ОУП - централизованная организационная структура, предназначенная для совершенствования методов и результатов управления проектами. Офис управления проектами – подразделение, состоящее из 3-5 квалифицированных специалистов (в случае мониторинга только стратегических инициатив или внутренних проектов организации), профессионально работающих с программами управления проектами. Специалисты офиса управления проектами готовят ежеквартальную записку на КСР о ходе реализации стратегических инициатив (их может быть 50-200 в зависимости от масштаба организации и масштабе ее преобразования в ходе реализации стратегии). Записка должна содержать аргументированную оценку хода реализации стратегических инициатив, причин отклонений от утвержденных базовых планов (расписаний) и предложений по корректировке хода реализации проектов.

Далее приведены три цитаты Джеральда И. Кендалла и Стивена К. Роллинза<sup>14</sup> о роли и предназначении Офиса управления проектами.

В идеале, роль офиса управления проектами (ОУП) в организации можно уподобить роли диспетчера в системе управления воздушным движением. Офис должен обеспечивать безопасное, с минимальными рисками, и, по возможности, быстрое продвижение проектов в заданном направлении, предотвращать возможные несоответствия между



проектами и наличными ресурсами, быть лучшим другом и советчиком для руководителей проектов и руководства организации.

ОУП должен помогать руководству организации в осуществлении объявленной стратегии, реализуемой посредством выполнения определенной совокупности проектов в установленной последовательности. В противном случае ОУП не представляет ценности и не оправдывает своего существования.

Функции ОУП состоят в следующем:

1. Содействует сокращению продолжительности циклов выполнения проектов.
2. Отслеживает ход выполнения проектов и представляет отчеты Комитету стратегического развития.
3. По проектам, выполнение которых вызывает опасения, информация, докладываемая ОУП, должна содержать данные о действиях по разрешению возникших проблем.
4. Использует существующую отчетность и методы анализа по схеме Парето для выявления наиболее значительных причин задержек, переделок и других негативных явлений при выполнении проектов.
5. Оказывает помощь в реализации проектов, вызывающих опасения.
6. Обучает и готовит руководителей проектов.
7. Составляет прогнозы хода выполнения проектов на 30, 60 и 90 дней с учетом имеющихся возможностей для их ускорения и угроз срыва сроков.
8. Если судьба проекта вызывает опасения, его руководитель должен иметь возможность точно указать, какие текущие задачи внушают тревогу, какие действия им уже предприняты и какая помощь со стороны руководства ему требуется, чтобы ввести ход выполнения проекта в нормальное русло.

Учитывая детальное планирование реализуемых внутренних проектов и стратегических инициатив и возложение ответственности за успешную их реализацию на руководителей компании разного уровня Джеральд И. Кендалл и Стивен К. Роллинз предупреждают о возможном сопротивлении в организации при внедрении такой организационной структуры:

*«Можно ли утверждать, что руководство организаций испытывает восторг от такого нововведения, как ОУП? Ни в коем случае! Результаты опросов и собственные наблюдения авторов указывают на наличие заметного сопротивления со стороны руководителей созданию ОУП, а сами офисы после своего создания испытывают значительные трудности в работе. Более того, во многих случаях создание ОУП не ведет к серьезным прорывам в качестве управления проектами».*

## **Стратегический бюджет**

Стратегический бюджет – это часть бюджета организации, включающий расходы (оттоки денежных средств, платежи) запланированные во времени на осуществление стратегических инициатив. Он создается для того, чтобы расходы на стратегические инициативы не осуществлялись по остаточному принципу. Руководство организации должно понимать, что при отсутствии финансирования стратегических инициатив в запланированных объемах и в установленные сроки может привести к срыву их выполнения, недостижению целевых значений соответствующих КПЭ, и, как следствие, недостижению стратегических целей организации. Целесообразно также в стратегическом бюджете предусмотреть систему резервов. Стратегический резерв, распоряжаться которым может только руководство организации и текущие резервы на каждый (или большинство) проектов, распоряжаться которыми могут руководители проектов. Кстати, по темпу «таяния» данных резервов можно судить о ходе реализации стратегических инициатив.

## **Система мотивации**

Существует множество систем мотивации персонала, в том числе направленных на реализацию стратегии организации. Определяющим здесь является выбор показателей для руководителей компании. Эти показатели должны быть не придуманы неизвестно откуда, а вытекать из целей и задач стратегии. Нельзя придумать на века систему показателей деятельности руководства, т.к. в различные периоды времени перед организацией будут стоять те или иные задачи и ресурсы организации концентрируются на мероприятиях и проектах, позволяющих решать это задачи. Не должно быть одновременно КПЭ, сформированных из стратегией и индивидуальных целей, которые чаще всего формируются путем опроса руководителей организации.

## **Система автоматизации мониторинга и контроля реализации стратегии**

Для повышения производительности труда, относительной минимизации численности сотрудников, участвующих в мониторинге и контроле реализации стратегии, целесообразно автоматизировать данный процесс. Программы для автоматизации методологии сбалансированной системы показателей сегодня предлагают множество ИТ компаний, как и программы управления проектами. Выбор программ зависит от объема решаемых задач и является отдельной темой.

## **Заключение**

Система стратегического управления организацией является более широким понятием, чем стратегическое планирование. Она включает в себя стратегическое планирование. Планирование не включает в себя

мониторинг и контроль реализации запланированного по существу определения термина «планирование».

Разработка стратегии является творческим процессом и не может быть проведена по инструкциям, стандартам, нормативам и законам. Отличие стратегии от плана состоит в том, что в стратегии разработчики цели формируют, а при планировании цели им заданы и задача состоит в планировании действий, исходя из существующих и возможных для привлечения ресурсов компании.

Система стратегического управления представляет собой подсистему управления организацией, компанией, регионом, страной, обеспечивающую управление целенаправленным развитием этих объектов. При ее отсутствии процесс развития идет нескоординировано и «по мере сил», приводя совершенно к иным результатам, чем это было разработано в стратегиях.

Система стратегического управления необходима:

- руководителям государства, регионов, отраслей;
- собственникам и акционерам коммерческих компаний;
- советам директоров средних и крупных компаний;
- наблюдательным советам государственных корпораций;
- наблюдательным советам некоммерческих организаций;
- креативным ТОПам и руководителям компаний и организаций.

В то же время надо четко себе представлять, что разработка и внедрение такой системы будет иметь противников из числа тех, кому будет поручено выполнять принятые стратегии и отвечать за достигнутые результаты; кто не хочет и не стремится совершенствовать свои компании и организации; кто научился отчитываться при любой ситуации и кого полностью устраивает текущее состояние; кто ставит личные интересы выше интересов компании, организации, страны...

---

<sup>1</sup> Андрей Клепач, отвечающий в Минэкономразвития за промышленную и аграрную политику о работе и о стратегиях – видео: [http://www.vedomosti.ru/politics/video/37\\_1037](http://www.vedomosti.ru/politics/video/37_1037)

<sup>2</sup> Интервью с Андреем Клепачем <http://news.bcm.ru/doc/54314>

<sup>3</sup> «Ситуация неопределенная и вязкая», — Андрей Белоусов, министр экономического развития, интервью, газета «Ведомости», 21.06.2012, 113 (3127).

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации В.В. Путина об оценке эффективности деятельности руководителей по созданию благоприятных

условий ведения предпринимательской деятельности,  
<http://www.kremlin.ru/news/16453>

<sup>5</sup> Р.Н. Шамгунов. Стратегическое планирование или управление – что выбрать?

<http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/department.shtml>

<sup>6</sup> Р.Каплан, Д.Нортон. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.

<sup>7</sup> Р.Каплан, Д.Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 512 с.

<sup>8</sup> <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/2010/03/10/227656>

<sup>9</sup> <http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2012/09/14/503004>

<sup>10</sup> Управление проектами = Project Management: справочник для профессионалов; под ред. А.В.Цветкова и В.Д.Шапиро. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2010. – 1276 с.

<sup>11</sup> Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) – Четвертое издание.

<sup>12</sup> Создание экономической прибыли: анализ российских компаний.  
<http://www.cfin.ru/management/finance/valman/practice.shtml>

<sup>13</sup> Р.Каплан, Д.Нортон. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 368 с.

<sup>14</sup> Джеральд И. Кендалл, Стивен К. Роллинз. Современные методы управления портфелями проектов и Офис управления проектами: Максимизация ROI. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.

*Дата публикации: 18.09.2012*