

The background features a light yellow-to-gold gradient with several semi-transparent gear shapes scattered across it. On the left side, there is a vertical strip with a colorful, abstract, and textured pattern in shades of purple, blue, orange, and red.

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

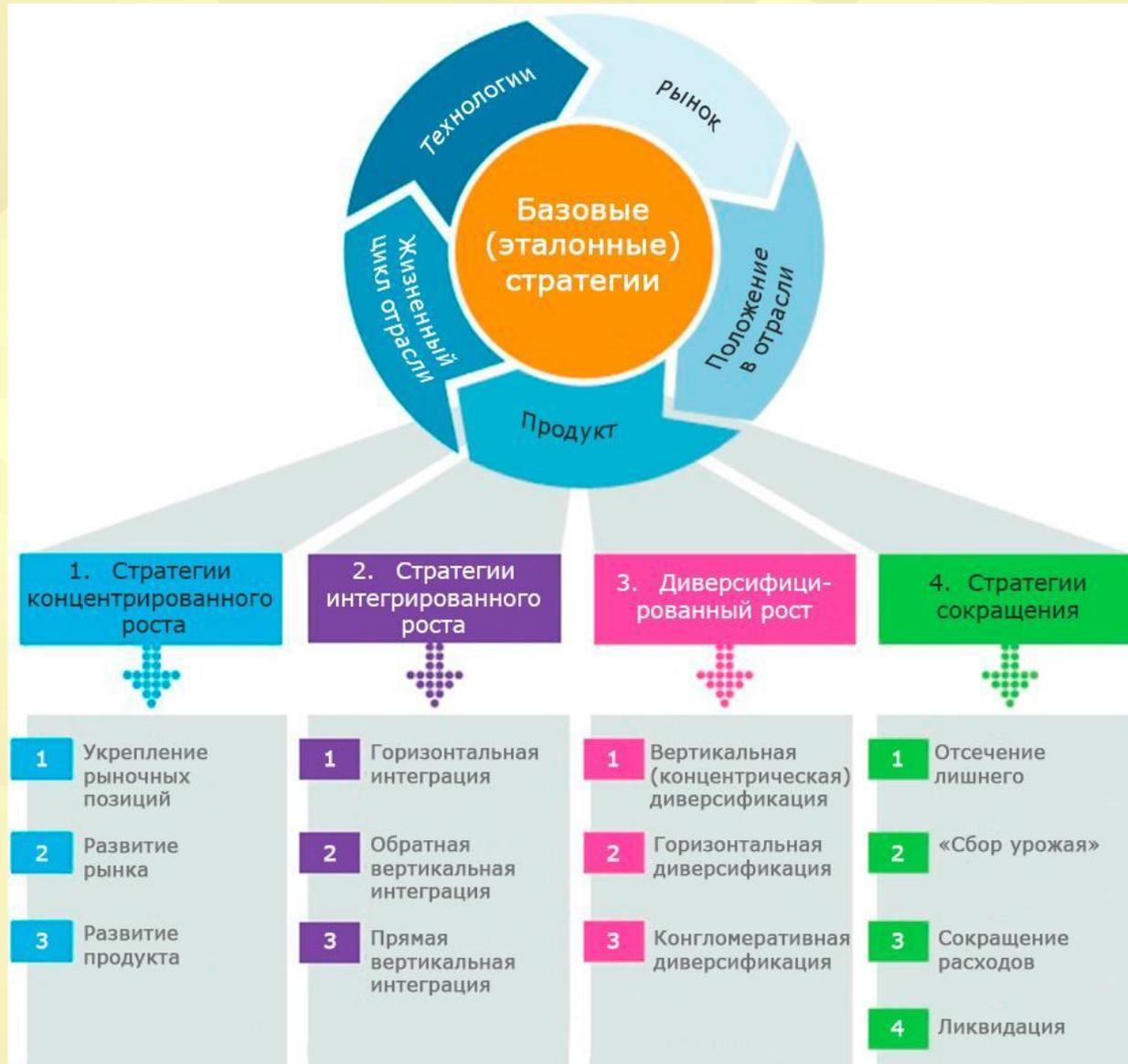
# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

**Эталонные стратегии развития – это апробированные бизнесом варианты стратегического выбора компании.**

**К стратегиям развития относятся стратегии роста и стратегии сокращения.**



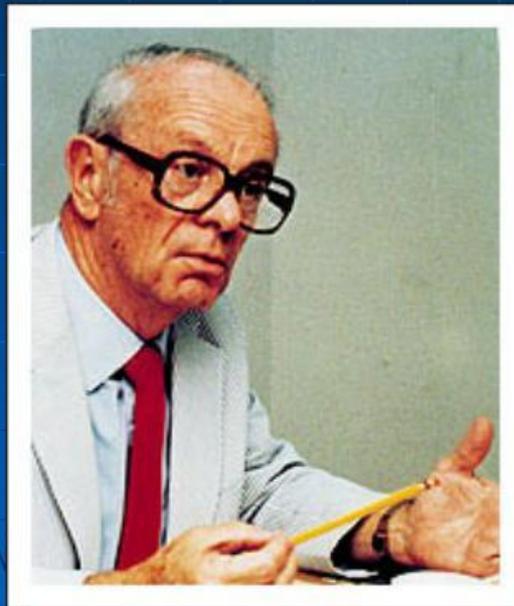
# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ



# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ РОСТА

Стратегии роста могут быть представлены в виде матрицы Ансоффа.

**Игорь Ансофф (1918-2006)**



**АНСОФФ** Игорь  
(*Ansoff Igor*) –  
знаменитый американский  
экономист российского  
происхождения,  
авторитетнейший специалист  
в области стратегического  
маркетинга, создатель  
матрицы «товар-рынки»

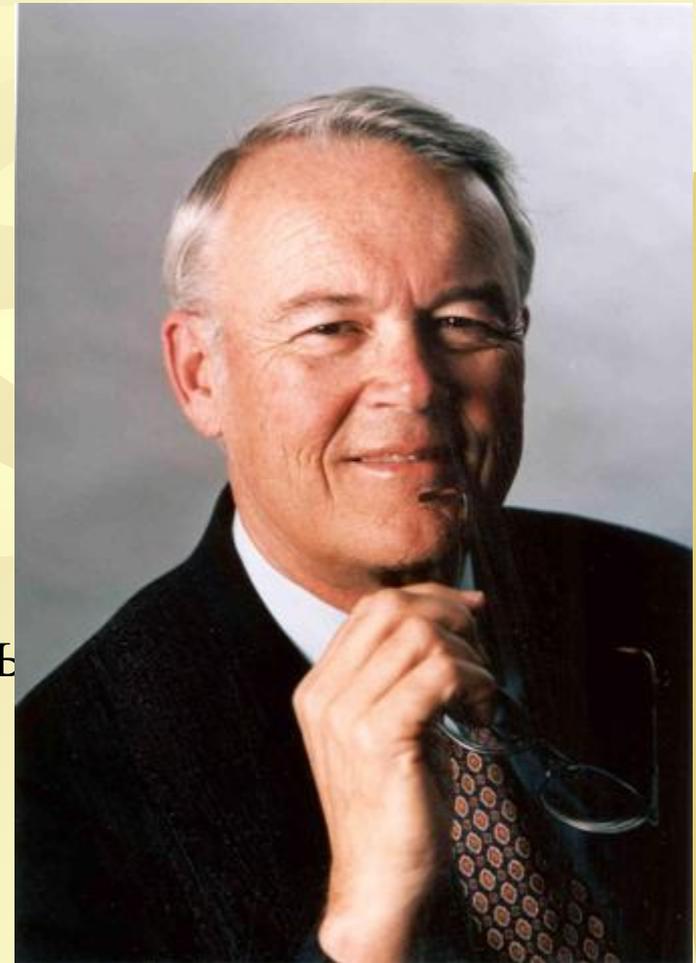
# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ РОСТА

Матрица Ансоффа:

|       |                 | Продукты                                               |                                                            |
|-------|-----------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|       |                 | Имеющиеся продукты                                     | Новые продукты                                             |
| Рынки | Имеющиеся рынки | Стратегия проникновения (market penetration strategy)  | Стратегия развития продукта (product development strategy) |
|       | Новые рынки     | Стратегия развития рынка (market development strategy) | Стратегия диверсификации (diversification strategy)        |

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ РОСТА

Матрица Ансоффа была  
развита Д.Аакером.  
Дэвид Аакер (род. в 1938 г.) –  
американский профессор,  
специалист в области  
стратегии, маркетинга, рекламы  
и брендинга.



# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ РОСТА

Существующий продукт      Новый продукт

Существ.  
рынок

1. Рост на данном рынке:  
а) увеличение доли рынка:  
- горизонтальн. интеграция;  
- атакующие стратегии;  
б) интенсификация  
потребления.

3. Развитие продукта:  
а) новая модификация:  
б) товар нового  
поколения;  
в) горизонтальная  
диверсификация.

Новый  
рынок

2. Развитие рынка:  
а) выход на новые сегменты;  
б) выход на новые  
географические рынки.

5. Стратегия  
диверсификации:  
а) родственная (связанная);  
б) неродственная  
(конгломеративная).

4. Стратегия вертикальной интеграции:  
а) обратная вертикальная интеграция;  
б) прямая вертикальная интеграция.

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ РОСТА

- 1, 2, 3 – стратегии концентрированного роста;
- 4 – стратегии интегрированного роста;
- 5 – стратегии диверсифицированного роста.



# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

Четвёртым типом эталонных стратегий бизнеса являются **стратегии сокращения**.

Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в отрасли, экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства.

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

Реализация стратегий сокращения проходит небезболезненно для фирмы.

Однако необходимо осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определённых обстоятельствах их невозможно избежать.

Зачастую это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.



# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

**Четыре типа стратегий сокращения:**

1) стратегия **отсечения лишнего** – фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнес-единиц, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одна из бизнес-единиц плохо сочетается с другими.

Реализуется и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных или для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

**Четыре типа стратегий сокращения:**

2) стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.

Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Предполагает сокращение затрат и получение дохода от распродажи имеющегося продукта.

Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

**Четыре типа стратегий сокращения:**

3) стратегия **сокращения расходов** заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведение мероприятий по сокращению затрат. Ориентирована на устранение небольших источников затрат, её реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

Реализация стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей;

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ

**Четыре типа стратегий сокращения:**

**4) стратегия ликвидации (банкротство)** осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

Если расходы значительно превышают доходы, растут долги, а никакие предпринимаемые меры не оказывают влияния на результат, то рациональнее самостоятельно принять решение о закрытии предприятия и ждать официального объявления о банкротстве.

В этом случае можно сделать попытку продать предприятие по остаточной стоимости, чтобы свести потери к минимуму.

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: ВЫБОР СТРАТЕГИИ

## ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА.

| ТИП СТРАТЕГИИ             | ЧТО ДЕЛАЕТСЯ                                                             | ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Захват рынка.</b>      | Увеличение доли своей продукции на традиционных рынках                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда существующие рынки не полностью насыщены продукцией фирмы.</li><li>• Когда потребность в продукции фирмы у традиционных потребителей может, в перспективе, существенно возрасти.</li><li>• Когда увеличение масштабов производства позволяет получить стратегические преимущества.</li></ul>                           |
| <b>Развитие рынка.</b>    | Выведение традиционной продукции на новые рынки.                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда выявляются новые рынки с недорогими и надежными каналами сбыта.</li><li>• Когда есть ресурсы и возможности расширить свои коммерческие операции.</li><li>• Когда имеется запас производственных мощностей.</li><li>• Когда вся отрасль развивается достаточно быстро.</li></ul>                                        |
| <b>Развитие продукта.</b> | Увеличение объемов продаж через улучшение (модификацию) своей продукции. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда основные конкуренты фирмы предлагают продукцию лучшего качества по сопоставимой цене.</li><li>• Когда отрасль характеризуется высокими темпами развития и быстрыми технологическими изменениями.</li><li>• Когда продукция фирмы может вызвать у потребителей желание попробовать новый, улучшенный вариант.</li></ul> |

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: ВЫБОР СТРАТЕГИИ

## ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА.

| ТИП СТРАТЕГИИ                     | ЧТО ДЕЛАЕТСЯ                                                         | ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Прямая интеграция.</b>         | «Поглощение» сбытовых структур (или установление контроля над ними). | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда дистрибьюторы несговорчивы, их услуги дороги, и не отвечают потребностям фирмы.</li><li>• Когда ожидается расширение рынков сбыта, а стабильность производства имеет определяющее значение.</li><li>• Когда дистрибьюторы получают очень высокий процент прибыли.</li></ul>                         |
| <b>«Обратная» интеграция.</b>     | «Поглощение» поставщиков сырья (или установление контроля над ними). | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда поставщики несговорчивы, их услуги дороги, и не отвечают потребностям фирмы</li><li>• Когда ожидается расширение рынков сбыта, а стабильность, ритмичность и стоимость поставок имеет определяющее значение.</li><li>• Когда поставщики получают очень высокий процент прибыли.</li></ul>           |
| <b>Горизонтальная интеграция.</b> | «Поглощение» своих конкурентов (или установление контроля над ними). | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда отрасль является растущей, и есть возможность занять лидирующие позиции на рынке.</li><li>• Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.</li><li>• Когда конкуренты фирмы допускают стратегические ошибки, или утрачивают ключевые ресурсы.</li></ul> |

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: ВЫБОР СТРАТЕГИИ

## ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО РОСТА.

| ТИП СТРАТЕГИИ                           | ЧТО ДЕЛАЕТСЯ                                                                                         | ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Концентрическая диверсификация.</b>  | Организация новых бизнесов, совпадающих с основным профилем фирмы.                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда темпы роста отсутствуют, или ограничены.</li><li>• Когда добавление новых продуктов способно расширить реализацию традиционных продуктов.</li><li>• Когда нужно компенсировать сезонные колебания спроса.</li><li>• Когда основной ассортимент компании находится на завершающей фазе жизненного цикла</li></ul>                                                        |
| <b>Конгломеративная диверсификация.</b> | Организация новых бизнесов, не совпадающих с профилем фирмы.                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда в базовой отрасли существует тенденция снижения объемов продаж и нормы прибыли.</li><li>• Когда существующие рынки для продукции фирмы близки к насыщению.</li><li>• Когда новый бизнес представляется привлекательным объектом для инвестиций.</li><li>• Когда фирме доступны необходимые ресурсы.</li></ul>                                                           |
| <b>Горизонтальная диверсификация.</b>   | Организация выпуска новой, не совпадающей с профилем фирмы, продукции для традиционных потребителей. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда добавление новых, непрофильных продуктов способно расширить реализацию традиционных продуктов.</li><li>• Когда традиционные каналы товародвижения могут быть использованы для продвижения новой продукции.</li><li>• Когда реализация новой продукции не приведет к сокращению продаж продукции традиционной.</li><li>• Когда в отрасли низкая норма прибыли.</li></ul> |

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: ВЫБОР СТРАТЕГИИ

## ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ. СТРАТЕГИИ «ОТРИЦАТЕЛЬНОГО» РОСТА.

| ТИП СТРАТЕГИИ      | ЧТО ДЕЛАЕТСЯ                                                                                                | ПРИ КАКИХ УСЛОВИЯХ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сокращение.</b> | Перегруппировка производств, с целью сокращения издержек (чтобы остановить процесс падения объемов продаж). | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда фирма в течение длительного времени так и не смогла достичь своих целей, и извлечь стратегические преимущества из своей рыночной позиции.</li><li>• Когда фирма неэффективна, и неприбыльна, а ее конкурентные позиции оставляют желать лучшего.</li><li>• Когда фирма испытывает давление со стороны акционеров.</li><li>• Когда фирма росла слишком быстрыми темпами.</li></ul> |
| <b>Отторжение.</b> | Продажа отделения, или части организации.                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда отделение фирмы требует больше ресурсов, чем она в состоянии ему предоставить.</li><li>• Когда деятельность отделения снижает общую эффективность фирмы в целом.</li><li>• Когда срочно необходимы денежные средства.</li><li>• Когда применяется антимонопольное законодательство.</li></ul>                                                                                     |
| <b>Ликвидация.</b> | Продажа всех активов фирмы.                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Когда другие действия по оздоровлению фирмы так и не привели к желаемому результату.</li><li>• Когда фирма стоит на грани банкротства.</li><li>• Когда через продажу активов фирмы ее акционеры могут минимизировать свои потери.</li></ul>                                                                                                                                             |

# СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ: ВЫБОР СТРАТЕГИИ

## Матрица Томпсона-Стриккланда:

|                   |         | Стратегические возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |         | Слабая                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Сильная                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Темпы роста рынка | Высокие | <p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота).</li> <li>Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ).</li> <li>Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы).</li> <li>Диверсификация.</li> <li>Слияние или продажа.</li> <li>Ликвидация (если другие меры не помогли).</li> </ul> | <p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжение концентрации в одной области.</li> <li>Международная экспансия.</li> <li>Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы).</li> <li>Диверсификация в смежные области (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)</li> </ul> |
|                   | Низкие  | <p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере.</li> <li>Слияние с конкурирующей фирмой.</li> <li>Вертикальная интеграция.</li> <li>Диверсификация.</li> <li>«Снятие сливок» и уход с рынка.</li> <li>Ликвидация.</li> </ul>                                                                                                                                     | <p>Стратегические возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Международная экспансия.</li> <li>Диверсификация в смежные отрасли.</li> <li>Диверсификация в новые отрасли.</li> <li>Совместные предприятия в новых отраслях.</li> <li>Вертикальная интеграция.</li> <li>Продолжение стратегии концентрации.</li> </ul>                  |

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

В процессе реализации стратегии каждый уровень менеджмента организации решает свои определённые задачи и осуществляет закреплённые за ним функции.

**Ведущая роль** принадлежит **высшему руководству**. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде последовательных этапов:

- углублённое изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий;

- разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у организации ресурсов;

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Деятельность высшего руководства на стадии реализации стратегии:

принятие решения о внесении изменений в действующую организационную структуру и организационную культуру;

проведение необходимых изменений в организации, без которых невозможна реализация стратегии;

корректировка стратегического плана в том случае, если этого требуют вновь возникшие обстоятельства.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

**Выполнение стратегии** направлено на решение трёх задач:

- 1) установление приоритетности решаемых задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация;
- 2) оценка соответствия стратегии и внутриорганизационных процессов (соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п.);

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Выполнение стратегии направлено на решение трёх задач:

3) выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.



# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Можно выделить **четыре типа стратегических изменений**:

- 1. Полная перестройка** организации предполагает изменение миссии и организационной культуры. Характерен для ситуации, когда организация меняет отрасль и соответственно продукт.
- 2. Радикальное преобразование** организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят существенные изменения, вызванные, например, её слиянием с аналогичной организацией.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Можно выделить четыре типа стратегических изменений:

**3. Умеренное преобразование** осуществляется в том случае, когда организация выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

**4. Обычные изменения** связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

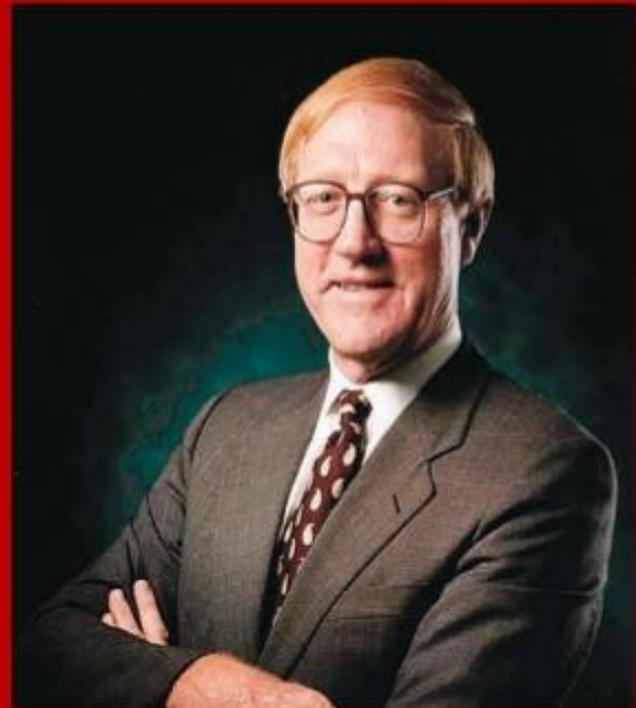
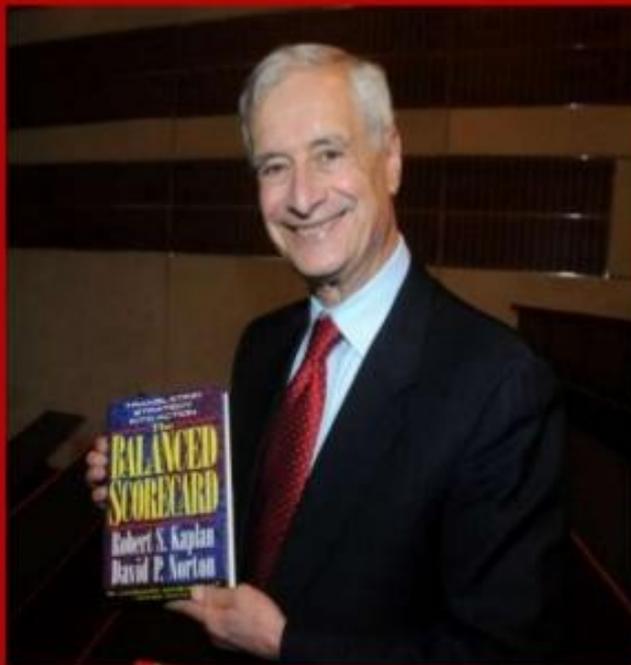
# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Как известно, основным недостатком показателей, используемых в практике управления организацией, является их денежное выражение, что не позволяет раскрыть ряд важных аспектов её работы.

Однако для эффективной адаптации организации к изменениям внешней среды необходим учёт всех факторов, которые характеризуют её работу. Во многом этот недостаток восполняет применение **сбалансированной системы показателей (ССП)**, авторами которой являются американские учёные Дэвид Нортон и Роберт Каплан.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

**Robert S. Kaplan**



**David P. Norton**

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В 90-е гг. прошлого века Нортон и Каплан разработали систему показателей (англ. **Balanced Scorecard — BSC**), которая направлена на увязку материальных и нематериальных показателей для целей внутрифирменного управления и контроля.

**ССП увязывает финансовые показатели с операционными измерителями** таких аспектов деятельности организации, как удовлетворённость клиентов, внутренними бизнес-процессами, инновациями и развитием персонала.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Баланс в рамках этой системы носит многоплановый характер: между финансовыми и нефинансовыми показателями деятельности, стратегическим и оперативными уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, внутренними и внешними аспектами деятельности организации.

Это позволяет использовать **ССП** для управления реализацией стратегии.

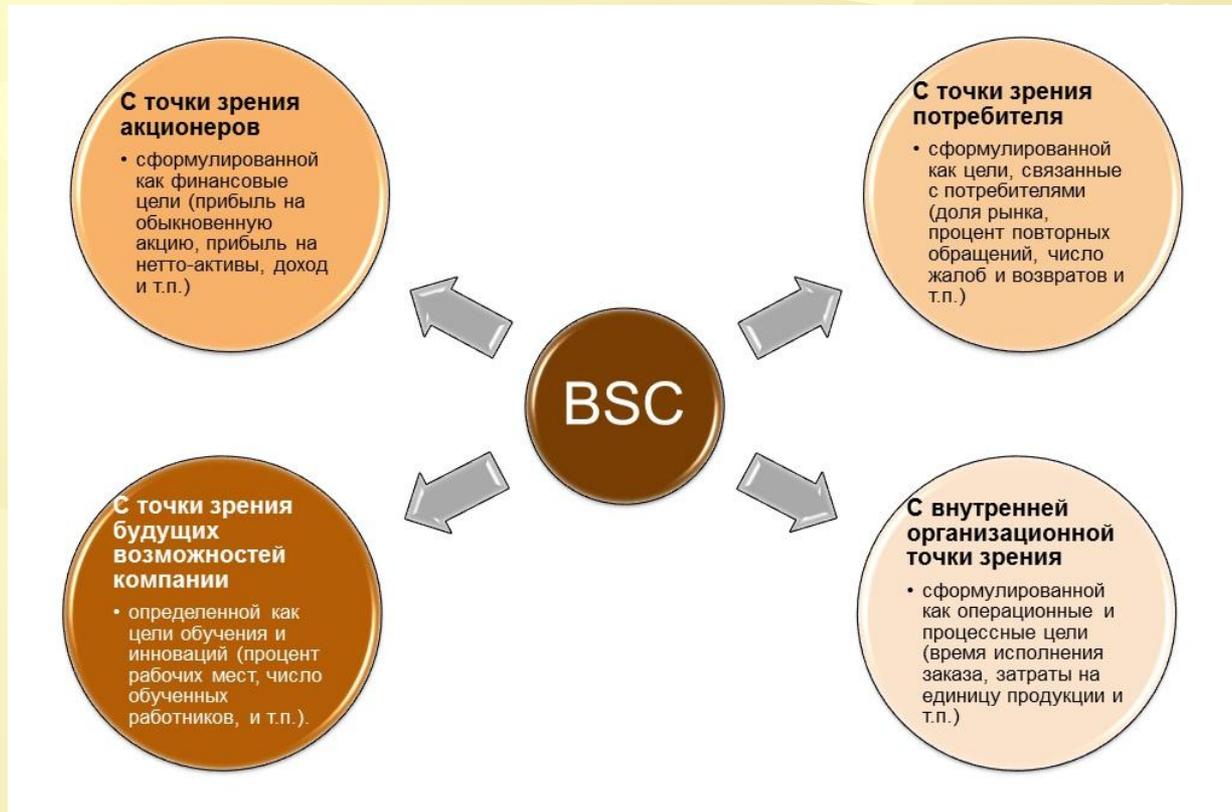
# **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

**В этой связи задача ССП состоит в том, чтобы преобразовать миссию, цели, стратегию компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели.**

Главными принципами реализации ССП являются информационная доступность системы для работников всех уровней компании и наличие развитой корпоративной культуры в организации.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Концепция ССП рассматривается, с одной стороны, как метод оценки, с другой — как процесс управления, нацеленный на реализацию стратегии.

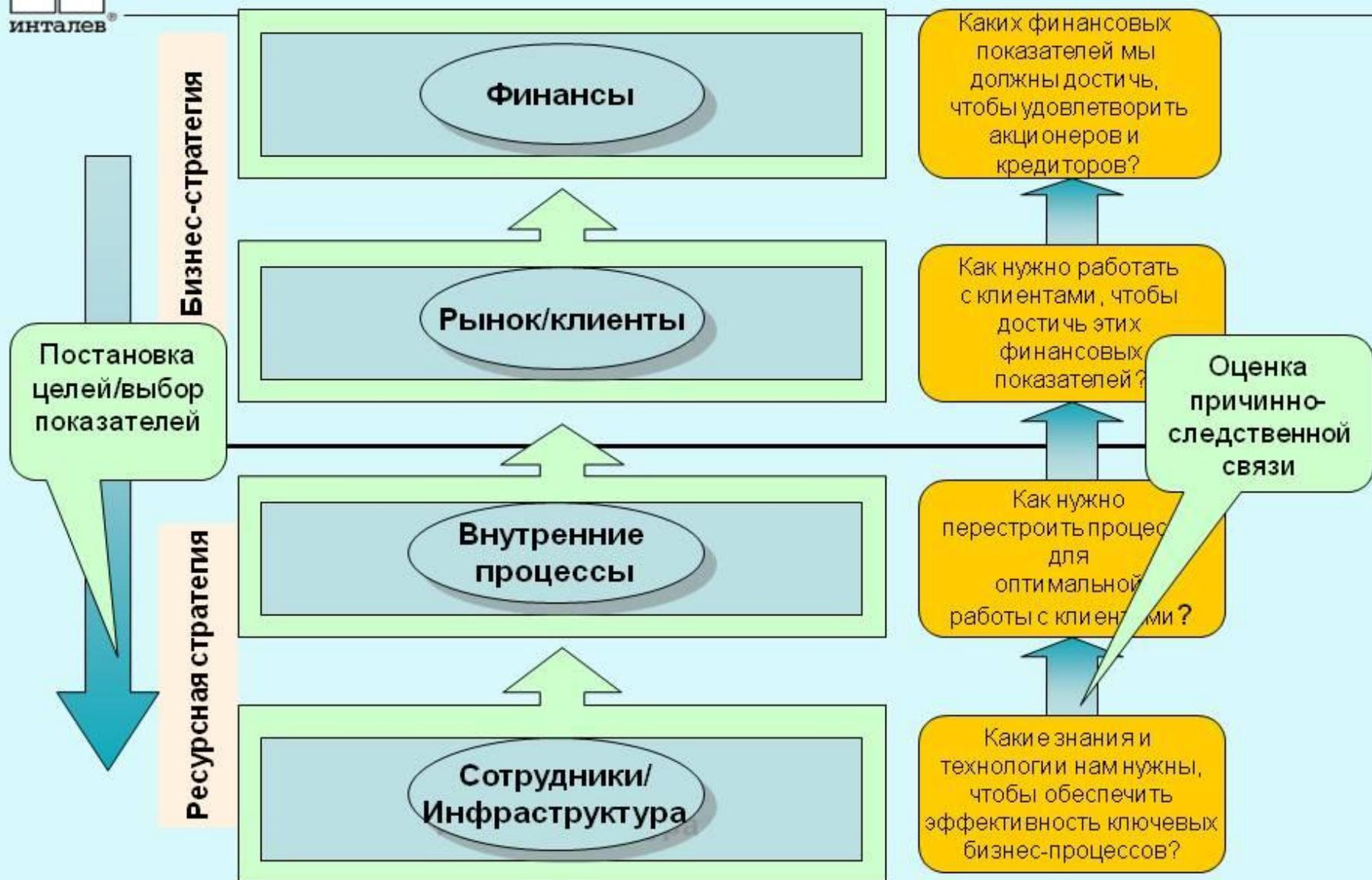


# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В соответствии с подходом ССП стратегическое развитие организации рассматривается в 4-х аспектах:

- 1) **финансы** (насколько интересно акционерам или собственникам инвестировать средства в фирму);
- 2) **клиенты** (чем организация должна заинтересовать клиентов, чтобы добиться желаемого финансового положения);
- 3) **бизнес-процессы** (какие процессы важны для создания конкурентного преимущества организации);
- 4) **обучение и рост** (с помощью каких знаний, опыта, технологий и других нематериальных активов фирма может реализовать конкурентное преимущество).

# Структура показателей ССП



# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

## Сбалансированная система показателей



# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Практика применения ССП убеждает в том, что к этой системе нельзя подходить как к некоему шаблону.

Заявленная миссия и стратегия, производственная и продуктовая специфика, история и традиции, положение на рынке, особенности клиентской базы и многие другие обстоятельства **предопределяют необходимость разработки каждой компанией своей системы ССП.**

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Как правило, выбирается от трёх до семи важнейших показателей каждого блока.

Хотя общее количество показателей не так уж и важно. Важно то, что они все имеют общие причинно-следственные связи и отражают единую стратегию компании.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ: СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Важно также, чтобы в процессе разработки системы и активного обсуждения множества различных показателей на всех уровнях управления были выбраны важнейшие и на них было сконцентрировано внимание, чтобы эти показатели были привязаны к мотивации и ответственности каждого сотрудника компании.

# РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ:

## Пример карты ССП:

