

На правах рукописи

Ромашова Елена Андреевна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ
ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ
СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами:
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород - 2007

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Дмитриев Михаил Николаевич

Официальные оппоненты - доктор экономических наук, профессор
Сидоренко Юрий Александрович

кандидат экономических наук, доцент
Зайцева Елена Анатольевна

Ведущая организация - Волго-Вятская академия государственной службы

Защита состоится «8» ноября 2007 года в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им.Н.И.Лобачевского» по адресу: 603600, г.Н.Новгород, ул.Б.Покровская, д.60, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского».

Электронная версия автореферата размещена на сайте: <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан «___» октября 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Лебедев Ю.А.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Происходящие в современной экономике изменения, такие как: нарастание конкуренции, интернационализация и глобализация бизнеса, развитие информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала, рост неопределенности и т.д. приводят к переосмыслению понятий стратегического управления предприятиями, обеспечения их роста, развитию и актуализации исследований в этой области. С возрастанием масштабов рыночных отношений в России, ее подготовки к вхождению в ВТО, все большее значение приобретает такое конкурентное преимущество предприятий, как уровень их стратегичности, основанный на прогрессивных подходах к оценке и прогнозированию эффективности принимаемых управленческих решений.

Долгое время большинство подходов к оценке эффективности предприятий базировалось, в основном, на экономико-финансовых индикаторах, что исключало из анализа такие важные факторы успеха любой организации, как ее брэнд, знания и опыт сотрудников, качество отношений с клиентами и партнерами, потенциал инноваций и т.п. Кроме того, оценка эффективности бизнеса, основываясь на анализе текущего момента («как есть») и прошлых результатов («как было»), была слабо увязана со стратегией развития бизнеса («как должно быть»). В этой связи, большинство оценок эффективности не только не учитывали ряд важных факторов успешной деятельности предприятия, но и имели серьезный разрыв с его устремлениями, миссией и целями.

Понимание того, что наработанные ранее методы оценки эффективности бизнеса уже не соответствуют целям стратегического управления предприятиями, привело к тому, что начали разрабатываться новые подходы и технологии. В частности, это привело к разработке новой и перспективной методики, которая получила название системы сбалансированных показателей (BSC - Balanced Scorecard). Изначально эта технология была предложена Дэйвидом Нортоном и Робертом Капланом в рамках проведенного ими исследования по теме «Показатели деятельности организации» (научное подразделение «KPMG»). Уже с начала апробации систему сбалансированных показателей (ССП) высоко оценили в научных и деловых кругах, она успешно внедрена в 412 из 500 крупнейших компаний мира, в том числе и промышленных. В России же СПП появилась несколько лет назад и еще не успела приобрести столь большую популярность, как за рубежом. Несмотря на убеждение авторов СПП, что система подходит для самых различных стилей управления во всех странах мира, российская специфика бизнеса в целом и промышленности в частности обуславливает большие затруднения при внедрении рассматриваемой методики без ее адаптации.

Все это предопределило актуальность выбранной темы исследования. Изучение тенденций развития стратегического менеджмента в России и за

рубежом, анализ преимуществ и недостатков системы сбалансированных показателей с точки зрения российской организации позволит выработать способы ее адаптации к условиям отечественной экономики и усовершенствовать механизм стратегического управления промышленными предприятиями.

Разработанность темы исследования. Различные вопросы стратегического управления нашли отражение в работах таких зарубежных авторов, как Абрамс Ф., Арджирис К., Ансофф И., Гольдшейн Г.Я., Друкер П., Карлофф Б., Конно Т., Куинн Дж., Майнер Д., Мейер В.М., Минцберг Г., Питерс Т., Прахалад К., Портер М., Рамперсад Х.К., Саймон Г., Сенге П., Эндрюс К. и других. Значительный вклад в развитие практики стратегического управления внесли в 1990-х годах Р.Каплан и Д.Нортон, разработав новый подход к оценке результативности деятельности компании – систему сбалансированных показателей. Среди российских ученых, известных своими работами по стратегическому управлению и измерению эффективности, следует указать Абалкина Л. И., Агафонова А.В., Виханского О.С., Глущенко В.В., Градова А.П., Гусева Ю.М., Евенко Л.И., Ефимычева Ю.И., Жмачинского В.И., Забелина П.Б., Иванову Е.А., Круглова М.И., Лившица А.Я., Мильнера Б.З., Панова А.И., Удалова Ф.Е., Юданова А.Ю. и др.

Несмотря на то, что вопросам стратегического управления уделено достаточное внимание в экономической литературе, многие аспекты этой проблемы продолжают оставаться недостаточно изученными, а именно: разработка классификации моделей и методов оценки эффективности бизнеса в стратегическом аспекте, адаптация концепций к российским условиям, выработка критериев отбора оптимальных инструментов для стратегического планирования и управления в промышленности, применение современных информационных технологий для оценки стратегической выживаемости предприятий, взаимосвязь мотивации и стратегии организации и т.д.

Цель диссертационного исследования заключается в теоретическом развитии и совершенствовании механизма стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей.

Задачи диссертационного исследования:

1. Провести анализ и оценку методологических аспектов развития теории стратегического управления, изложенных в отечественных и зарубежных научных изданиях, а также существующих методов и подходов практического решения этих проблем на промышленных предприятиях РФ, уточнить понятийный аппарат (понятия «стратегическое управление» и «стратегическая карта») и рассмотреть этапы стратегического управления.
2. Обосновать необходимость совершенствования методов стратегического управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей с помощью разработанной системы оценки стратегических инструментов.

3. Адаптировать механизм стратегического управления на основе формирования и внедрения ССП применительно к отечественным промышленным предприятиям, усовершенствовать методику выбора показателей по стратегическим целям и установления их причинно-следственных взаимосвязей.
4. Разработать методы контроля за процессом формирования и внедрения системы сбалансированных показателей на промышленном предприятии.
5. Предложить способ реализации стратегии отдельного промышленного комплекса на основе ССП.
6. Усовершенствовать методику мотивации персонала на достижение стратегических целей, декомпозированных до уровня индивидуальных.

Предметом исследования являются методы и механизм осуществления стратегического управления на промышленном предприятии на основе системы сбалансированных показателей.

Объектом исследования является комплекс промышленных предприятий РФ.

Методологической и информационной базой исследования послужили: нормативные и законодательные акты, Постановления Правительства РФ и Нижегородской области; монографии, научные статьи зарубежных и отечественных ученых по проблемам стратегического управления в целом, и применения системы сбалансированных показателей, в частности; данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и Территориального органа Росстата по Нижегородской области; информационная база сети Интернет; материалы научно-исследовательских учреждений; оперативная отчетность по группе «ГАЗ» и других предприятий промышленности; данные, полученные автором в ходе собственных исследований.

Основные методы исследования. При обосновании и разработке положений диссертации применялись современные экономико-математические методы: системный анализ; математическое и графическое моделирование, в том числе составление Интеллект-карты по методу Бьюзен, программно-целевой метод построения алгоритмов решения управленческих и экономических задач прогнозирования на основе экспертных оценок, составление гистограмм и диаграмм; факторный анализ и др.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующих положениях:

1. Проанализированы и систематизированы методологические аспекты и тенденции развития стратегического управления, уточнен понятийный аппарат, выявлены проблемы разработки и реализации стратегии на отечественных промышленных предприятиях, определяющие необходимость совершенствования механизмов стратегического менеджмента, рассмотрены его этапы.

2. Обоснована необходимость совершенствования методов стратегического управления предприятием на основе ССП с помощью разработанной системы оценки стратегических инструментов.
3. Адаптирован к российской специфике бизнеса механизм стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей. Разработана технология расчета интегрального показателя для совершенствования методов балансировки показателей и установления их причинно-следственных взаимосвязей, позволяющая осуществлять объективную оценку деятельности предприятия в оперативном, тактическом и долгосрочном периодах.
4. Предложены методы совершенствования направляющего контроля за проектом разработки и внедрения стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей, а также методы мониторинга процесса принятия решений по координации тактических задач в пределах принятой стратегии.
5. Разработана схема реализации усовершенствованного механизма стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей для достижения стратегических целей отдельного промышленного комплекса.
6. Усовершенствована методика мотивации персонала на реализацию стратегических целей организации за счет расчета индивидуальных премий на основе интегрального показателя эффективности деятельности сотрудника (ИПЭДС).

Теоретическая и практическая значимость исследования

Основные теоретические положения диссертации и сформулированные в ней практические рекомендации приняты для использования в целях повышения эффективности стратегического управления на ряде отечественных предприятий.

Разработанные теоретические подходы к стратегическому управлению на базе ССП могут применяться при подготовке кадров в ВУЗах и системе повышения квалификации и переподготовки кадров по дисциплинам: «Стратегическое управление», «Управление развитием организации», «Управление бизнес-процессами».

Апробация работы

Теоретические положения и практические результаты диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных, российских и региональных научно-практических семинарах и конференциях в 2005-2007 гг.: Международной научно - практической конференции «Реорганизация и развитие социальных и бизнес-структур в условиях рыночной экономики» (ЮУрГУ, Киров, 2005 г.); XI Нижегородской сессии молодых ученых (Н.Новгород, 2006 г.); Всероссийской научно - практической конференции - «Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами» (МНИЦ ПГСХА, Пенза, 2007 г.) и др. научных мероприятиях, посвященных проблематике стратегического управления (г.Нижний Новгород и Нижегородская

область, г.Самара). Отдельные теоретические и практические аспекты диссертации отражены в научных публикациях, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований: журнал «Инновации» (№ 11, 2006 г.), вестник «Экономика и финансы» (ННГУ, Выпуск 2(9), 2006 г.).

Результаты диссертационной работы использованы в рамках стратегического управления при подборе ключевых показателей эффективности предприятия химической промышленности ООО «Корунд». Отдельные положения работы при непосредственном участии автора применяются в процессе реализации стратегии в крупнейшем производственно-коммерческом холдинге, работающем в металлургической отрасли («Волго-Вятское промышленное снабжение»).

Публикации. По результатам исследований опубликовано 27 работ, в том числе две из них в соответствии с перечнем ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК (вклад автора – 0,6 п.л.), общим объемом 10,1 п.л. (вклад автора – 7,3 п.л.).

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав с таблицами (28), рисунками (26), формулами (21), заключением, общим объемом 142 страницы, а также списком использованной литературы (82 источника) и приложениями (8).

Во **введении** обоснована актуальность выбранной темы, сделан анализ состояния разработанности проблемы, определены цель и задачи исследования, объект, предмет и методы исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость полученных результатов, а также способы применения результатов, отражена структура работы.

В **первой главе** «Теоретические аспекты стратегического управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей» выявлены тенденции и закономерности развития методологии стратегического менеджмента, проанализирована степень разработанности проблемы в отечественной и зарубежной литературе, уточнен понятийный аппарат и рассмотрены этапы стратегического управления, выявлены сущность и значение системы сбалансированных показателей для реализации стратегии на российских предприятиях.

Вторая глава «Обоснование и пути совершенствования механизма стратегического управления предприятием на основе ССП» посвящена совершенствованию методики формирования и внедрения системы сбалансированных показателей в рамках российского промышленного предприятия, разработке системы оценки инструментов стратегического управления и совершенствованию методов контроля за реализацией стратегии.

В **третьей главе** «Практическая реализация предложенных разработок стратегического управления предприятием на основе ССП» рассмотрено использование усовершенствованного механизма стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей на примере группы «ГАЗ» и произведена оценка экономической эффективности от

внедрения, предложен метод мотивации персонала на достижение стратегических целей.

В **заключении** сформулированы основные выводы и предложения по результатам проведенного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Проанализированы и систематизированы методологические аспекты и тенденции развития стратегического управления, уточнен понятийный аппарат, выявлены проблемы разработки и реализации стратегии на отечественных промышленных предприятиях, определяющие необходимость совершенствования механизмов стратегического менеджмента, рассмотрены его этапы.

В контексте диссертационного исследования уточнено понятие *стратегического управления*. Под ним в работе понимается процесс управления предприятием, который включает выработку миссии и долгосрочных целей, анализ внешней и внутренней среды управления, систематическое формирование и корректировку стратегии, а также процесс ее реализации в соответствии с изменениями окружения и контроль соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Стратегическое управление опирается на конкурентные преимущества предприятия, его экономико-финансовый, организационный, человеческий и инновационный потенциалы как основу долгосрочного и устойчивого развития. Кроме того, в целях диссертационного исследования уточнено понятие *стратегической карты*, под которой понимается графическая модель, отражающая стратегию, долгосрочные цели предприятия и причинно-следственные взаимосвязи между ними в рамках проекций системы сбалансированных показателей.

Схема стратегического управления в диссертации представляется в виде шести основных этапов (рис.1). Подходы к стратегическому управлению, отраженные в зарубежной и российской литературе, изучены и систематизированы автором в приложении 2,3 диссертационной работы. На основе анализа методологических аспектов выявлены тенденции развития стратегического подхода в РФ, представленные на рис. 2.

Как показало исследование, в настоящее время интерес к стратегическому управлению в России значительно актуализировался. Тем не менее в законодательстве и в российских стандартах эта тема отражается недостаточно (какие-либо законы и стандарты по стратегическому управлению предприятий практически отсутствуют).

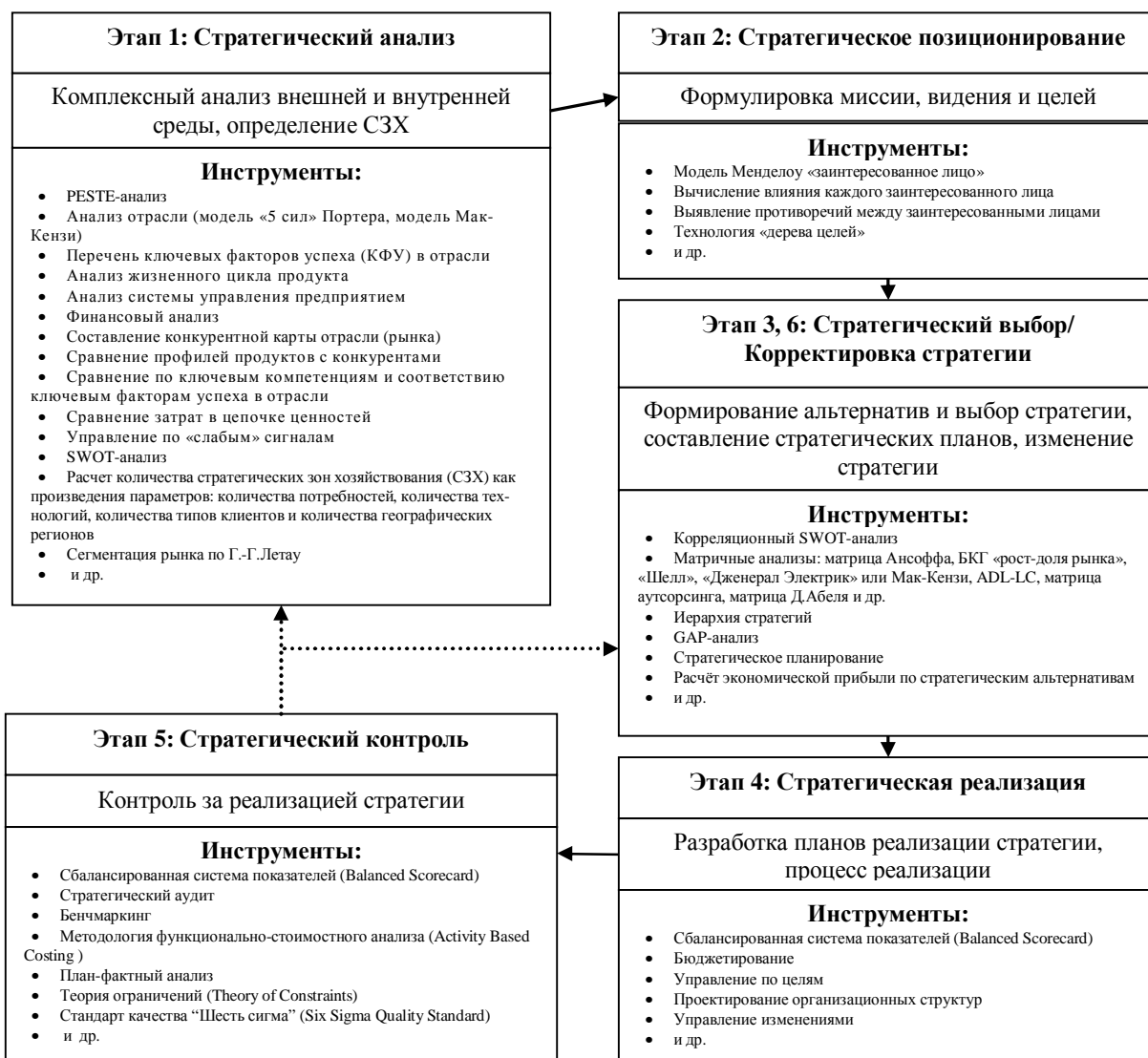


Рис. 1. Основные этапы и инструменты стратегического управления



Рис. 2. Этапы развития стратегического подхода в России

Анализ российской теории и практики стратегического управления показывает, что в полном объеме технологию стратегического управления осуществить сложно в силу недостаточности взаимосвязей между стратегическим и операционным менеджментом. Вследствие недостаточной проработки методологических основ, подходов и концепций, отражающих способы перевода стратегии в термины оперативного управления, реальное достижение стратегических целей происходит достаточно редко.

Применение же западных технологий без их адаптации к российской специфике управления невозможно. Факторы успешного применения западных методик стратегического управления и типичные ошибки их использования в российской практике представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Особенности применения западных технологий в условиях
русской специфики**

Факторы/ошибки	Русская специфика стратегического управления
Факторы успешного применения методик	
Наличие разработанной стратегии	Отсутствие разработанной и/или всем понятной и четкой стратегии на предприятии. Управление направлено на операционную деятельность, "тушение пожаров"
Понимание происходящих изменений и взаимодействие по реализации стратегии всеми сотрудниками	Непонимание значимости стратегического управления. Непрозрачная среда осуществления бизнес-процессов
Моральная и профессиональная готовность компании к изменениям	Недостаточно опыта решения проблем, которые могут возникнуть при внедрении западных технологий
	Сильно отличающаяся от западной корпоративная культура, русский менталитет
	Недостаточный уровень профессиональной подготовки менеджеров среднего звена
Эффективно функционирующая система контроллинга	Система контроллинга отсутствует либо находится в зачаточном состоянии
Эффективная информационная поддержка операционных и управленческих процессов	Очень много белых пятен в системе финансового и управленческого учета, в организации бизнес-процессов
	Отсутствие стандартизации управленческой отчетности
Ошибки применения методик	
Командный подход к реализации стратегического управления	Чрезмерное делегирование ответственности подчиненным представляет прямую и явную угрозу российскому бизнесу
Взаимосвязанность методики стратегического управления с другими элементами управления организации	Другие элементы управления организации, будучи выстроены по отдельности, не взаимосвязаны. Плохо построенные логистические взаимосвязи между подразделениями, производственными цехами и т.д. (в т.ч. и с учетом географического фактора)
Отсутствие критической оценки, необоснованность как стратегии, так и причинно-следственных связей	В России превалирует ресурсный подход. Это приводит к отказу от существенных конкурентных преимуществ, зачастую превалирует ориентированность на "административный" ресурс
	Постановка нереалистичных стратегических целей
Недооценка рисков	Типичная ошибка стратегического управления именно в российских условиях. Нередко - полное отсутствие оценки рисков при разработке проектов. В то время как уровень риска гораздо выше, чем во многих странах дальнего зарубежья
Бездумное следование шаблону	Использование "классических" методик, недостаточных для российских предприятий из-за общего отставания систем управления от роста бизнеса, и сложности формализации их внутренних и внешних коммуникаций
Недооценка возможности возникновения оппортунизма	Бюрократизм и "закрепление на местах" в России особенно развито, что приводит к большей вероятности возникновения оппортунизма, чем в западных странах
Излишнее упрощение методики	Попытки автоматически применять методику, не занимаясь анализом и устранением проблем компании

Как следует из данной таблицы, существует множество проблем, затрудняющих стратегическое управление в России. Актуальность выявленных проблем предопределяет необходимость *совершенствования*

механизма стратегического управления с точки зрения применения его на российских промышленных предприятиях.

2. Проведена классификация критериев оценки и разработана система оценки методов стратегического управления в целях обоснования необходимости совершенствования методов стратегического управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей.

В настоящее время существует большое количество инструментов, которые можно использовать в стратегическом менеджменте. От того, насколько эффективны эти инструменты, зависит успешность реализации стратегии. В работе приведено обоснование необходимости совершенствования механизма стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей. С этой целью:

- произведена классификация инструментов стратегического управления;
- определены критерии оценки этих инструментов, проведена оценка по выбранным критериям;
- выявлен наиболее оптимальный инструмент стратегического управления для применения на российских промышленных предприятиях;
- определены проблемные зоны использования традиционного механизма стратегического управления на основе ССП;
- выявлена необходимость совершенствования ССП в целях применения этого прогрессивного инструмента в условиях российского рынка.

Процесс системы оценки методов стратегического управления (СОМСУ) на основе ССП разделен автором на четыре основных этапа (рис. 3). На первом этапе проводится оценка и отбор из всех основных методов, используемых в стратегическом управлении (147 инструментов) по главному квалификационному признаку: наличие в методике взаимосвязи между оперативным и стратегическим управлением (выбрано 23 методики).

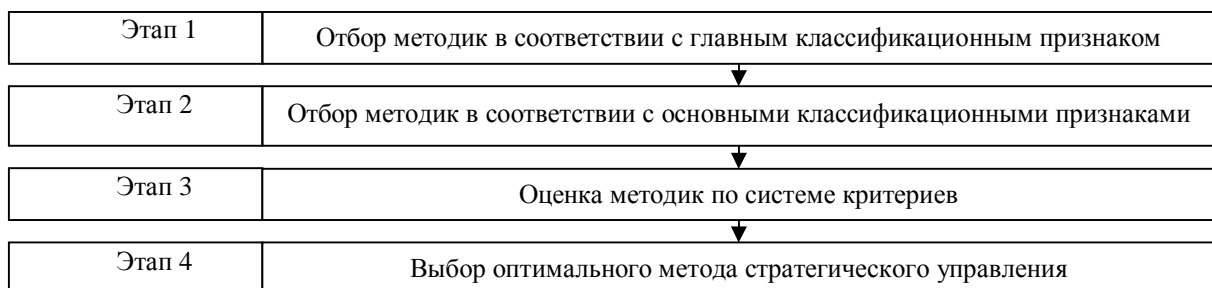


Рис. 3. Этапы процесса оценки методов стратегического управления на основе ССП

На втором этапе осуществляется анализ рассматриваемых методик с точки зрения всего процесса стратегического управления, а также охвата

функциональных областей. В целях определения значимости данных классификационных признаков проведен экспертный опрос среди специалистов в области стратегического менеджмента (результаты которого представлены в приложении 4 диссертационной работы). В соответствии с ним произведено распределение значимости составляющих классификационного признака и для каждого метода рассчитана интегральная оценка по формуле (1):

$L = a_1 * x_1 + \dots + a_5 * x_5 + b_1 * y_1 + \dots + b_6 * y_6$ (1), где $a_1, \dots, a_5, b_1, \dots, b_6$ - процентное выражение значимости составляющей классификационных признаков: применимость по этапам стратегического управления и охвату функциональных областей соответственно; $x_1, \dots, x_5, y_1, \dots, y_6$ - составляющие классификационных признаков. По результатам оценки отобрано 18 инструментов стратегического управления.

На третьем этапе осуществлено исследование различных требований к системам стратегического управления как с теоретической, так и с практической точек зрения. На основе изученного материала разработана система из 23 критериев, с помощью которой проводится анализ выбранных методов с целью выявления наиболее подходящего. На основе экспертного опроса инструменты стратегического управления распределены по рангам (табл.2).

Таблица 2

Ранговое распределение степени значимости критериев

Степень значимости	Балл (Б)	Ранг	Вес
Степень значимости критерия выше средней	$B > 10$	1	5,00%
Степень значимости критерия средняя	$10 \geq B > 6$	2	4,00%
Степень значимости критерия ниже средней	$B \leq 6$	3	3,00%

В работе представлен способ определения степени значимости критериев на конкретном предприятии с использованием метода Интеллект-карт.

Следующим шагом в ходе проведения оценки инструментов стратегического управления для всех отобранных методик произведен расчет показателя $COMCV = m_1 * x_1 + \dots + m_n * x_n$ (2), где m_1, \dots, m_n - процентное выражение значимости критерия для организации; x_1, \dots, x_n - балльное значение соответствия метода критерию оценки. Причем суммарная значимость критериев для организации равна 100%: $m_1 + m_2 + \dots + m_n = 100\%$ и определена согласно критериям оценки на основании экспертного опроса. Автором работы произведена оценка балльного значения соответствия метода критерию оценки. На основании произведенных расчетов наилучшую оценку по выбранным критериям получила ССП.

Таким образом, в качестве результата по данному разделу научной новизны можно предложить обоснование выбора ССП как основы для *улучшения стратегического управления применительно к российским промышленным предприятиям*, а также выявление проблемных зон использования системы сбалансированных показателей и обоснование

необходимости совершенствования механизма стратегического управления на основе ССП.

3. Адаптирован к российской специфике бизнеса механизм стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей. Разработана система расчета интегрального показателя для совершенствования методов балансировки показателей и установления их причинно-следственных взаимосвязей, позволяющая осуществлять объективную оценку деятельности предприятия в оперативном, тактическом и долгосрочном периодах.

Сущность системы сбалансированных показателей заключается в том, что это есть перспективная модель стратегического управления, которая переводит миссию и общую стратегию развития предприятия в систему конкретных взаимосвязанных показателей текущей деятельности. Цель использования ССП – концентрация деятельности предприятия на достижении утвержденных владельцами миссии и стратегических целей.

Важными идеями ССП являются: причинно-следственная взаимосвязь всех показателей; взаимосвязь показателей результирующих, измеряемых по окончании определенного периода, и упреждающих (прогнозных, плановых); сбалансированность экономико-финансовых показателей с другими результатами деятельности предприятия.

Схематично процесс стратегического управления при помощи ССП представлен на схеме (рис. 4).

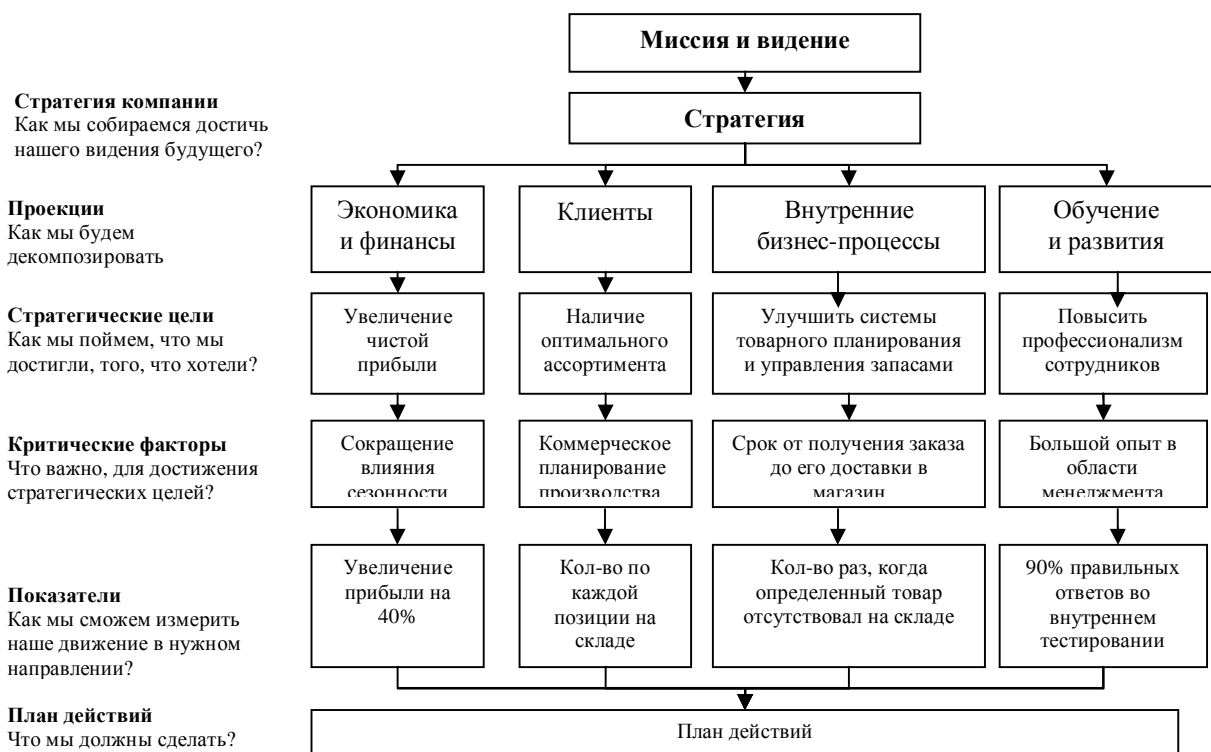


Рис. 4. Стратегическое управление на основе ССП

По каждой проекции системы сбалансированных показателей существует множество вариантов показателей (всего их более 600). Систематизированные по проекциям показатели ССП представлены в приложении 1 диссертации. То или иное предприятие может выбирать для себя наиболее адекватные показатели, отвечающие его целям и задачам. В этом заключается гибкость предлагаемой методики.

В качестве результата в работе также предлагается разработанная автором **пошаговая методика внедрения ССП**. Она позволяет четко отслеживать весь процесс достижения стратегических целей, последовательно осуществлять контроль как за уровнем выполнения всех необходимых мероприятий, так и за соблюдением сроков.

Пошаговая методика состоит из 50-ти шагов по разработке и внедрению ССП (подробно представлена в диссертации) и делится на следующие основные этапы: 1. изучение ССП и принятие решения об ее внедрении; 2. мобилизация; 3. план и проработка; 4. претворение в жизнь; 5. полное внедрение. Следование выделенным этапам реализации проекта позволяет снизить как финансовые риски, так и риски возникновения оппортунизма, затягивания процесса реализации стратегии.

Кроме того, традиционная система **ССП модифицирована** автором с помощью корректировки проекционных составляющих (рис.5).

Так, с учетом специфики автомобильного холдинга (группы «ГАЗ»), заключающейся в большой зависимости компании от основных поставщиков, возникла необходимость изменить проекции ССП следующим образом: проекция «клиенты» трансформирована в проекцию «внешняя среда» и стала подразделяться на подпроекции: клиенты, поставщики, конкуренты, прочие представители внешней среды (ППВС). Это связано с необходимостью разработки и следования политики работы не только с клиентами в рамках стратегического развития, но и с другими контрагентами.

Проекция «обучение и развитие» изменена на «персонал и инновации (НИОКР)». Это связано с тем, что управление персоналом не сводится только к функциям его обучения и развития, а роль инноваций в постиндустриальную эпоху настолько велика, что они становятся самостоятельным фактором роста любого бизнеса. Введенные термины по смыслу более близки, по мнению автора, к функциональным областям, и являются более понятными и удобными как для руководителей, так и для рядовых сотрудников предприятия.

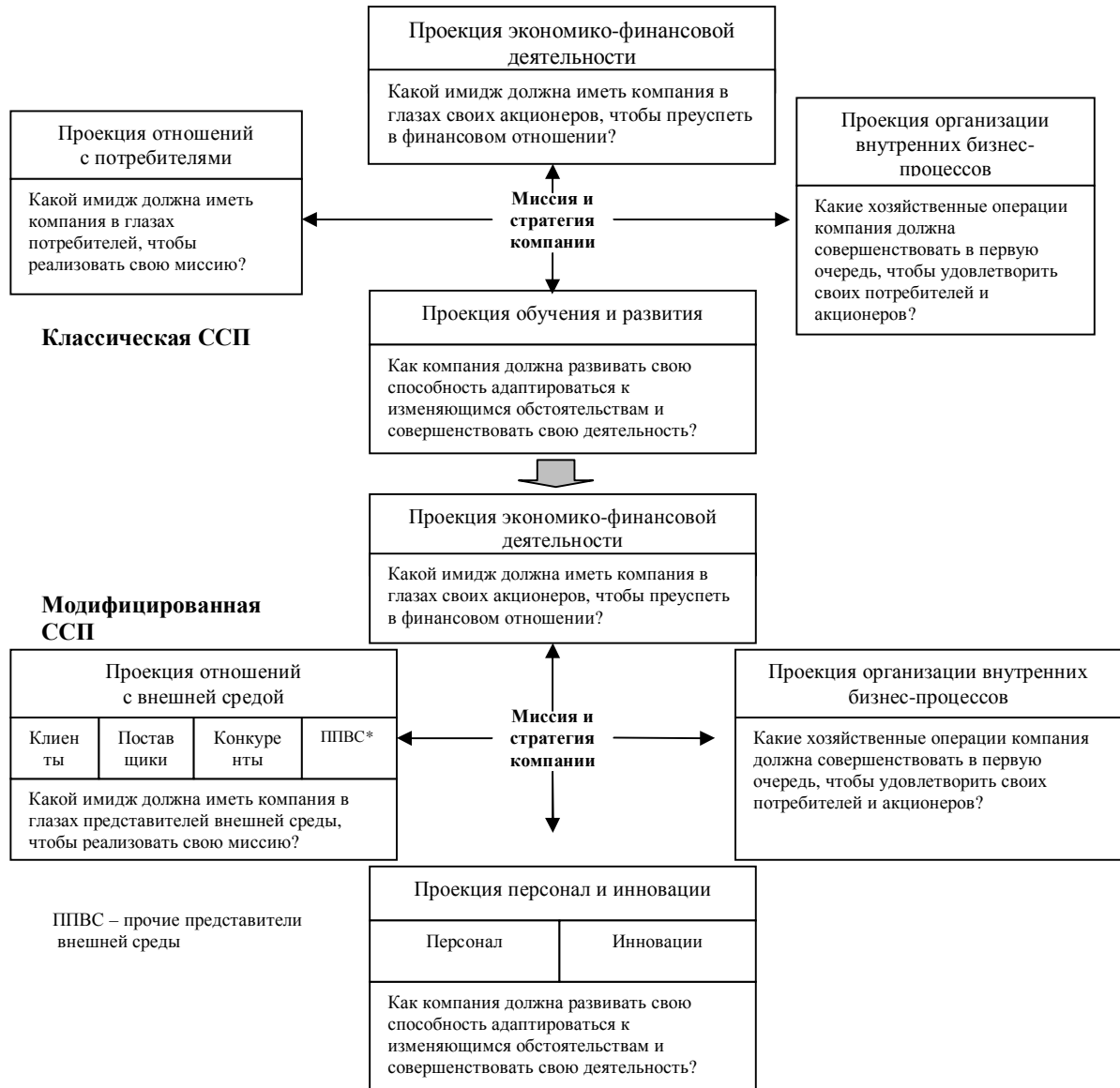


Рис. 5. Классическая и модифицированная система сбалансированных показателей

В качестве результата предлагается также разработанная автором методика **интегральной оценки соответствия показателей (ИОСП)** выбранным критериям. Она позволяет обоснованно сформировать набор показателей по каждой проекции, который будет отличаться, с одной стороны, полнотой, с другой стороны – лаконичностью. Для прогнозирования способов достижения стратегической цели предлагается использовать **интегральный** (или комплексный, агрегированный) **показатель**, представляющий собой своеобразную свертку конкретных индикаторов деятельности.

Следует отметить, что предпочтение тем или иным методам описания управляемой системы в целом определяется, прежде всего, степенью доступности и качеством информации. Обычно, чем более дефицитной оказывается конкретная информация, тем предпочтительнее является использование обобщающих и интегральных показателей, которые построены на выявлении логических взаимосвязей (рис.6). Кроме

того, чем ниже качество получаемой в процессе управления информации, тем больше она нуждается в существенной корректировке. Если же выбранные по объекту стратегического управления показатели более, чем на 25% на предприятии не отслеживаются, а также предоставляемая информация недостаточно качественна (область 1А), то строить на этой базе систему сбалансированных показателей не представляется возможным.

Качество информации Качественная информация 3 Информация среднего качества 2 Некачественная информация 1	Рекомендуется применение интегральных показателей 3А	Параллельное использование эконометрических методов и интегральных показателей 3В	Применение эконометрических методов 3С
	Возможно применение интегральных показателей, коррекция с использованием фактических данных 2А	Использование интегральных показателей, коррекция с использованием фактических данных, разработка и внедрение эконометрического метода в экспериментальном или проектном порядке 2В	Применение эконометрических методов с проверкой согласованности с фактом и коррекцией 2С
	Применение интегральных показателей нежелательно, пересмотр системы показателей 1А	Использование интегральных показателей, постоянная коррекция с использованием фактических данных 1В	Параллельное использование эконометрических методов и интегральных показателей, постоянная коррекция с учетом фактических данных 1С
	Больше 25% информации недоступно А	От 5% до 25% информации недоступно В	Менее 5% информации недоступно С
			Степень доступности информации

Рис. 6. Выбор группы методов свертки информации в ССП в зависимости от ее качества и доступности

Эконометрические методы в приложении к ССП обычно считаются более точными и математически выверенными. Однако их реальное применение на практике сдерживается недостаточным развитием информационного пространства российских промышленных предприятий. В этой связи в представленной диссертации основной акцент делается на методике расчета интегрального показателя. Его сущность заключается в установлении логических связей и распределении весовой значимости определенных коэффициентов по всем проекциям, подпроекциям, стратегическим целям и показателям разрабатываемой ССП. Кроме того, при расчете интегрального показателя делается ориентация на будущее в виде целевых значений показателей, установленных исходя из стратегии развития предприятия.

Интегральный показатель главной стратегической цели (ИПГСЦ) предприятия в работе определяется как:

$$ИПГСЦ = X_{ЭФИН} + X_{ВСП} + X_{ВВП} + X_{ПН} \quad (3),$$

а $a + l + b + d = 1$, где a, l, b, d - весовое распределение значимости интегральных показателей по проекциям, $X_{ЭФИН}, X_{ВСП}, X_{ВВП}, X_{ПН}$ - интегральные показатели, агрегирующий ОКИ по проекциям экономики и

финансов, внешней среды, внутренним бизнес-процессам, персоналу и НИОКР соответственно.

Или, с разделением на подпроекции, ИПГСЦ запишется следующей формулой:

$$ИПГСЦ = X_{ЭФИН} + (X_{КЛ} + X_{П} + X_{КОН} + X_{ППВС}) + X_{ВБП} + (X_{ПЛ} + X_{И}) \quad (4),$$

где $X_{КЛ}, X_{П}, X_{КОН}, X_{ППВС}, X_{ПЛ}, X_{И}$ – интегральные показатели, агрегирующие ОКИ по подпроекциям: клиенты, поставщики, конкуренты, прочие представители внешней среды, персонал и инновации соответственно.

Распределение функции значимости по проекциям и подпроекциям (согласно опросам специалистов) более подробно представлено в диссертации. Однако на практике эти веса значимости могут быть изменены в соответствии с необходимостью сделать больший акцент на том или ином направлении (или при корректировке стратегии). Также важно оценить, какие именно ключевые факторы успешности (КФУ) и соответствующие им стратегические цели будут играть решающую роль при выполнении главной стратегической цели (ГСЦ). Так, например, если для достижения ГСЦ делается упор на одной из базисных стратегий, то вес значимости может на определенный период времени в сторону преобладающей проекции. Далее определяется значимость целей по проекциям и подпроекциям.

Так, например, значимость экономико-финансовой проекции по целям будет выглядеть следующим образом: $a_{ЭФИН} = a_{ЭФИН1} + \dots + a_{ЭФИНm}$, где $a_{ЭФИН1}, \dots, a_{ЭФИНm}$ – весовое распределение значимости стратегических целей экономико-финансовой проекции. А $a_{ЭФИН1} = a_{ЭФИН1.1} + \dots + a_{ЭФИН1.n}$, где $a_{ЭФИН1.1}, \dots, a_{ЭФИН1.n}$ – весовое распределение значимости показателей по первой цели экономико-финансовой проекции. Аналогичная технология распределения значимости применяется относительно всех проекций, подпроекций, стратегических целей, показателей.

Далее производится расчет относительного коэффициента изменения i -го показателя ($ОКИ_i$) с учетом веса его значимости. Его расчет отражен системой формул (5).

$$\left\{ \begin{array}{l} \left\{ \begin{array}{l} \frac{П_u}{П_\phi} > 1 \\ ОКИ_i = \frac{П_u}{П_\phi} * a_i \end{array} \right. \\ \left\{ \begin{array}{l} \frac{П_u}{П_\phi} < 1 \\ ОКИ_i = \frac{П_\phi}{П_u} * a_i \end{array} \right. \\ П_u, П_\phi, a_i > 0 \end{array} \right. \quad (5)$$

где a_i - вес значимости i -го показателя, P_c, P_f - целевое и фактическое значение этого показателя соответственно. В вышеизложенных формулах a_i отражен в наименовании проекции/подпроекции, номером цели и самого показателя, например, $a_{\text{ЭФИН1.1}}$. После этого производится расчет агрегированных ОКИ: $X_{\text{ЭФИН1}} = \text{ОКИ}_{\text{ЭФИН1.1}} + \dots + \text{ОКИ}_{\text{ЭФИН1.n}}$ (6), где $\text{ОКИ}_{\text{ЭФИН1.1}} + \dots + \text{ОКИ}_{\text{ЭФИН1.n}}$ - ОКИ, отражающие относительные коэффициенты изменения показателей по первой цели экономико-финансовой проекции. Далее определяется $X_{\text{ЭФИН}} = X_{\text{ЭФИН1}} + \dots + X_{\text{ЭФИНm}}$ (7), $X_{\text{ЭФИН1}}, \dots, X_{\text{ЭФИНm}}$ - интегральные показатели, агрегирующие ОКИ стратегических целей экономико-финансовой проекции (рис. 7). И т.д. Ограничение формулы: ни фактическое, ни целевое значение показателя не должно быть равно нулю.

Другими словами, при расчете ОКИ устанавливается взаимосвязь между настоящим и будущим предприятия (через фактические и целевые значения). При этом оценивается, во сколько раз должен измениться показатель для того, чтобы с учетом его веса значимости, выполнялась главная стратегическая цель. При разработке веса значимости оценивается взаимозависимость прошлого, настоящего и будущего. За счет этого обеспечивается временная сбалансированность системы.

В конечном итоге, в качестве результата по данному разделу рассчитываются на основе ОКИ все интегральные показатели и сравниваются с изменением главной стратегической цели, которая рассчитывается таким же образом, как и прочие относительные коэффициенты изменения ($\text{ОКИ}_{\text{ГСЦ}}$). Если $\text{ОКИ}_{\text{ГСЦ}} = \text{ИПГСЦ}$, который рассчитан по вышеизложенной технологии, то система настроена с точки зрения значимости показателей и их изменений. В случае их неравенства, целевое значение по показателю, отражающему главную стратегическую цель, не может быть достигнуто за счет достижения целевых значений показателей по выбранным стратегическим целям. Таким образом, происходит проверка возможности реализовать главную стратегическую цель за счет достижения планируемых значений по стратегическим целям, а также оценка адекватности выбранных показателей.

4. Предложены методы совершенствования направляющего контроля за проектом разработки и внедрения стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей, а также процессом принятия решений по координации тактических задач в пределах принятой стратегии.

Для целей эффективной реализации стратегии на основе ССП предлагается использовать разработанный автором метод контроля за выполнением показателей по целям с использованием не только фактических данных (в различных единицах измерения), но и временного фактора, а также оценочную систему критериев для выбора программного

обеспечения, позволяющую более эффективно проводить контроль за реализацией стратегии.

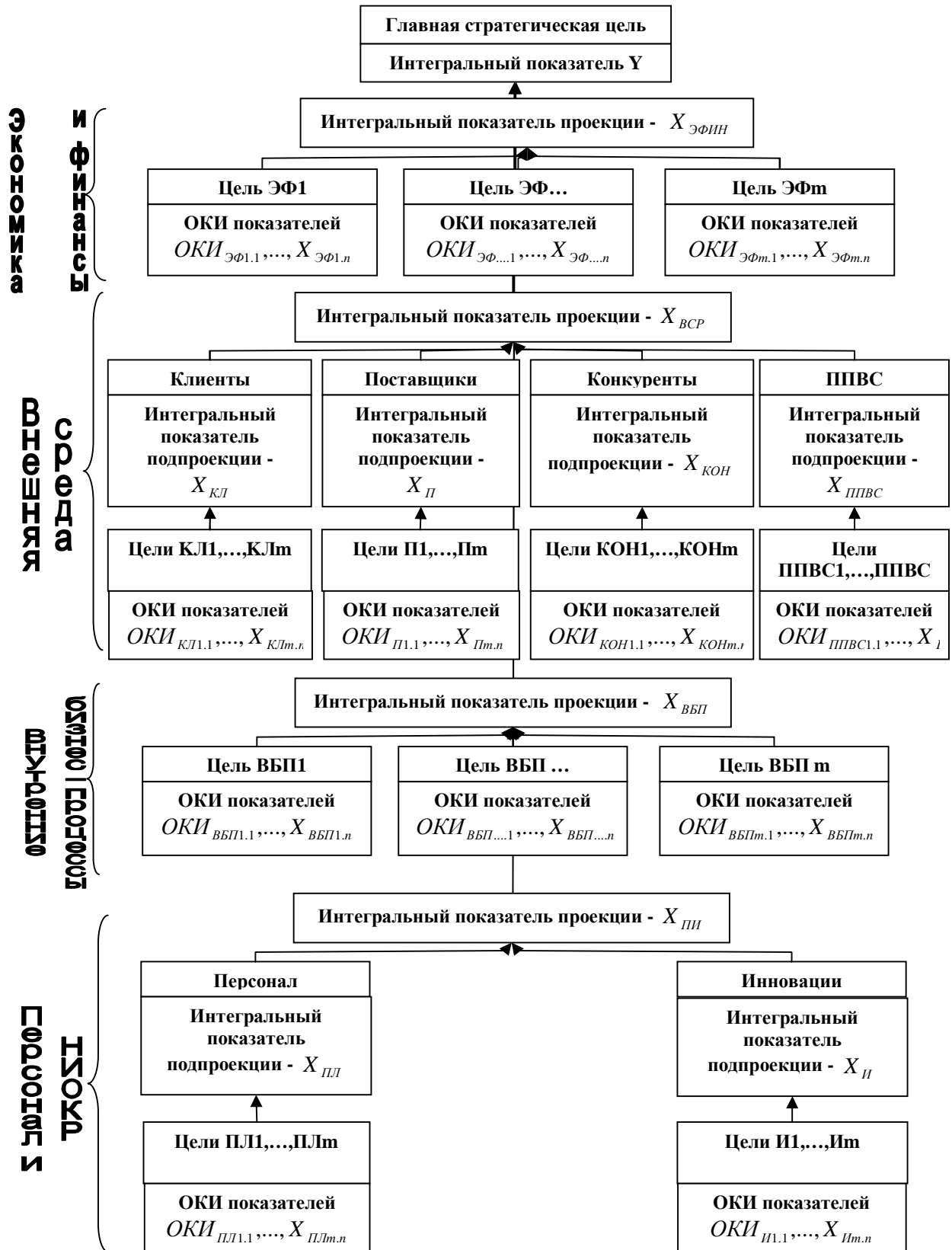


Рис. 7. Метод определения интегрального показателя на основе стратегической карты

Для осуществления *контроля с учетом временного фактора* необходимо целевое значение по каждому показателю разделить на количество дней в планируемом периоде, за который он должен быть достигнут: $C_d = \frac{C}{t_{пл}}$ (8), где C_d - целевой уровень показателя в день, C - целевой уровень показателя, $t_{пл}$ - количество дней в планируемом периоде. Далее рассчитывается целевой уровень по фактическим дням (9): $C_c = C_d * t_{ф}$ (9), где C_c - целевой уровень, скорректированный по фактическим дням, $t_{ф}$ - прошло времени по факту, дн.

Тогда выполнение целевого уровня с корректировкой по времени рассчитывается по формуле (10): $q_t = \frac{C_{ф}}{C_c}$ (10), где q_t - степень выполнения целевого уровня с корректировкой по времени, $C_{ф}$ - фактическое значение выполнения целевого показателя.

Для осуществления выбора программного обеспечения необходимо произвести оценку по критериям и составить критериальную матрицу (табл. 3). Оценка в матрице производится по принципу сравнения соответствия программного обеспечения критерию оценки: 4 – соответствие критерию более 75%; 3 – соответствие критерию $\leq 75\%$, но $> 50\%$; 2 – соответствие критерию $\leq 50\%$, но $> 25\%$; 1 – соответствие критерию $\leq 25\%$.

Таблица 3

Критериальная матрица

Характеристика	Вид программного обеспечения			
	Универсаль ные	Специализиро ванные	Компонентные	Интегрированные
Гибкость	4	3	3	4
Комплексность использования	2	2	3	4
Многомерность	3	3	3	4
Многофункциональность	4	2	3	4
Интегрированность	1	1	3	4
Низкая себестоимость	4	3	2	1
Сжатость сроков внедрения	3	4	3	2
Наглядность предоставления данных	4	4	4	4
Простота интерфейса	3	4	3	2
Легкость использования	1	1	3	4
Возможность моделирования	3	4	4	4
Русскоязычность	4	2	2	2
Безопасность данных	2	4	4	4
Доступность, многопользовательская работа	3	3	3	4

Такая критериальная матрица наглядно отражает соответствие программного обеспечения критериям оценки. Она необходима для первоначального определения, какой вид программного пакета требуется конкретному предприятию для дальнейшего более подробного изучения

На основании показателей управленческой и финансовой отчетности и прогнозов развития группы «ГАЗ» составлена система сбалансированных показателей холдинга. Ее использование позволит достичь значительных положительных результатов: при достижении поставленных в рамках ССП стратегических целей группа компаний увеличит за шесть лет размер ежегодной чистой прибыли вдвое (или более, чем на 3 млрд.руб.), рентабельность капитала (ROA- return on assets) – на 20,66% (табл.4).

Таблица 4

Изменения показателей рентабельности группы «ГАЗ»

	2005	2011 - план	Изменение, %
Доля издержек в сумме выручки	96,49%	95,05%	-1,49%
ROA	8,59%	10,36%	20,66%
Рентабельность продаж	3,51%	4,95%	41,10%

Сбалансированность показателей является при этом необходимым условием при движении холдинга к цели. Так, на рис. 9 отражены другие прогнозные варианты развития группы «ГАЗ» за 2006-2011 гг. (при меньшем внимании к внутренним бизнес-процессам, избыточном инвестировании в основные фонды и т.д.).

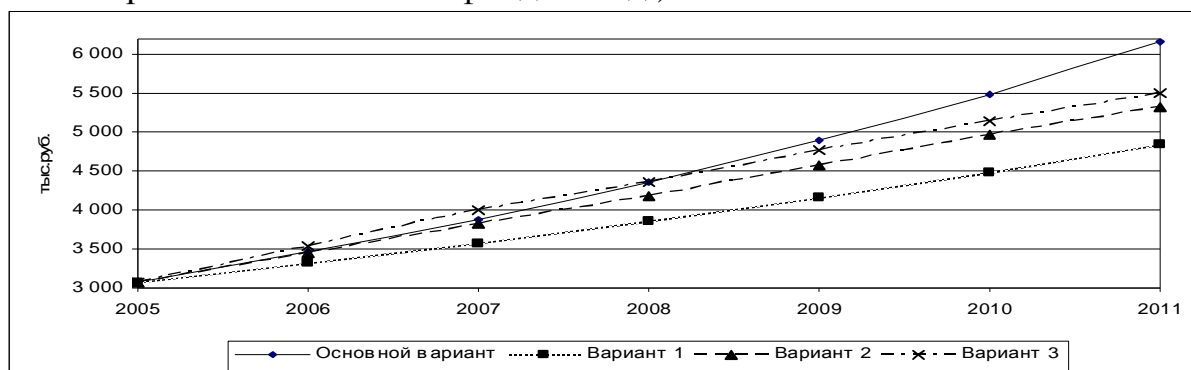


Рис. 9. Прогнозные варианты изменения прибыли в 2006-2011 гг.

6. Усовершенствована методика мотивации персонала на реализацию стратегических целей организации за счет расчета индивидуальных премий на основе интегрального показателя эффективности деятельности сотрудника (ИПЭДС).

Система мотивации в стратегическом управлении выступает в качестве показателя значимости проводимых преобразований, направляя персонал в русло стратегических изменений. Для целей мотивации может быть использован разработанный автором работы метод расчета премий на основе *интегрального показателя эффективности деятельности сотрудника (ИПЭДС)* (11). Расчет этого показателя производится в несколько шагов.

Шаг 1. По установленному целевому значению («целевой уровень» - $P_{ц}$) и фактически достигнутым результатам ($P_{ф}$) рассчитывается относительный коэффициент изменения (ОКИ) сотрудника (метод расчета представлен в главе 2 диссертации).

Шаг 2. Расчет ИПЭДС. $ИПЭДС = \sum_{i=1}^n ОКИ_i$ (11), где $ОКИ_i$ - коэффициент i -го показателя. Тогда целевое значение показателя ИПЭДС=1. При приближении фактических значений показателей к целевым, ИПЭДС фактическое уменьшается и стремится к единице.

Шаг 3. Целевое значение $P_{ц}$ корректируется – устанавливается из расчета фактического количества дней ($T_{ф}$), по которому оценивается фактическое значение показателя по сравнению с целевым периодом ($T_{ц}$). То есть, «целевой уровень по фактическим дням» ($P_{цкоррект}$) рассчитывается по формуле 12: $P_{цкоррект} = P_{ц} * \frac{T_{ф}}{T_{ц}}$ (12).

Шаг 4. Степень выполнения скорректированного целевого уровня проводится путем сравнения $P_{цкоррект}$ и $P_{ф}$. Причем, если показатель должен увеличиваться согласно стратегической цели, то выполнение целевого уровня (B) рассчитывается как отношение $B = \frac{P_{ф}}{P_{цкоррект}}$ (13), если на снижение - наоборот. Далее оценивается выполнение i -го показателя с учетом веса ($B_{вес}$): $B_{вес} = B * a_i$, где a_i - вес значимости i -го показателя. Если по всем показателям $B=100\%$, то очевидно, что $B_{вес}=100\%$. В зависимости от степени выполнения показателей можно установить размер премии ($Пр$): $Пр = \sum_{i=1}^n B_{веси}$ (15), где $B_{веси}$ - выполнение с учетом веса по i -му показателю. Так, если все показатели выполняются, то премия будет выплачена полностью. Если по каким-то показателям происходит невыполнение, то выплачивается меньший размер, хотя возможны дополнительные выплаты за перевыполнение по некоторым показателям.

Шаг 5. Кроме того, чтобы выполнение одних показателей не реализовывалось в ущерб другим, имеет смысл установить критический уровень выполнения и обнулять процент премии по показателю, выполнение которого меньше допустимого.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

В результате проведенного исследования получены следующие научные результаты:

1. Изучены проблемы постановки стратегического управления на российских предприятиях, которые стали следствием невозможности применения западных методик без адаптации их применительно к российской специфике. Базируясь на изученном эволюционном пути развития школ менеджмента как в России, так и за рубежом, автором сделаны выводы о недостаточности развития механизмов стратегического менеджмента с позиции новых требований к управлению.
2. Систематизированы существующие инструменты стратегического управления на предприятиях, теоретически обоснован выбор классификационных признаков, разработана система оценки методов стратегического управления (СОМСУ). Обоснована необходимость использования системы сбалансированных показателей для повышения эффективности стратегического управления на современном этапе.
3. Для целей применения ССП на российских предприятиях произведена существенная модификация исследуемого механизма. Разработан метод пошаговой постановки стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей. Уточнено содержание проекций системы.
4. Предложен метод оценки соответствия результатов деятельности предприятия стратегическим целям и задачам при помощи расчета интегрального показателя ИОСП. В целях улучшения процесса балансировки показателей и установления причинно-следственных взаимосвязей между ними предложен метод расчета относительных коэффициентов изменения (ОКИ) и интегрального показателя главной стратегической цели (ИПГСЦ).
5. Для улучшения мотивационной составляющей, особенно актуальной для создания или совершенствования стратегического управления предприятия, автором разработан метод расчета премий сотрудников исходя из выполнения их индивидуальных показателей, взаимосвязанных со стратегией компании.
6. Предложены методы совершенствования контроля за реализацией стратегии на базе выбора оптимального программного обеспечения и проведения план-фактного анализа с учетом временного фактора.
7. Проведено подробное исследование группы «ГАЗ» и ее стратегических целей, на основе чего разработаны стратегическая карта и система сбалансированных показателей для холдинга.
8. Определен экономический эффект предложенных разработок и даны рекомендации по использованию результатов исследования в системе подготовки и повышения квалификации кадров.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

1. **Ромашова, Е.А.** Тенденции и закономерности инвестиционных процессов [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Проблемы повышения рейтинга инвестиционной привлекательности региона: сб. мат. региональной науч.-практ. конф. - НРО МАИЭС, Н.Новгород, 2000. – С.42-47.
2. **Ромашова, Е.А.** Применение информационных технологий в финансовом менеджменте [Текст] /Е.А. Ромашова// Новые направления в теории и практике менеджмента: сб. докл. и тез. регион. науч.-практ. конф. - НРО МАИЭС, Н.Новгород, 2003. – С.102-104.
3. **Ромашова, Е.А.** Современные методы управления рисками при проектировании и строительстве новых поселений [Текст] /Е.А. Ромашова, О.Ч. Ким, А.Н. Шекалин// Экономические и институциональные исследования: Альманах науч. тр./ Выпуск 4(12). - РГУ, Ростов-на-Дону, 2004. – С.82-91.
4. **Ромашова, Е.А.** Методология финансового анализа и финансового прогнозирования на предприятии в условиях рыночных отношений [Текст] /Е.А. Ромашова// Экономические и институциональные исследования. Альманах науч. тр./ Выпуск 4(12). - РГУ, Ростов-на-Дону, 2004. – С.122-144.
5. **Ромашова, Е.А.** Проблемы измерения экономического роста корпорации [Текст] /Е.А. Ромашова, А.Н. Шекалин, А.И. Дмитриев// Развитие инвестиционного потенциала отечественных предприятий. Сб. науч. тр. аспирантов и преподавателей ННГАСУ/ Выпуск 1. - ННГАСУ, Н.Новгород, 2004. – С.113-119.
6. **Ромашова, Е.А.** Капитал как сущностная категория современного корпоративного управления [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Подготовка управленческих кадров в XXI веке: сб. докл. и тез. 2-й Всерос. науч.-практ. конф. - ЮУрГУ, Челябинск, 2004. – С.55-59.
7. **Ромашова, Е.А.** Инвестиционный проект как средство снижения издержек организации [Текст] /Е.А. Ромашова// Теоретические и практические проблемы инвестиционной политики региона: сб. докл. и научн.раб. науч.-практ. конф. - НРО МАИЭС, Н.Новгород, 2005. – С.51-53.
8. **Ромашова, Е.А.** Взаимосвязь темпов экономического роста региона и степени дифференциации доходов населения [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Экономика Поволжья: сб. мат. Всерос. науч.-практ. конф. - СГТУ, Самара, 2005г. – С.79-84.
9. **Ромашова, Е.А.** Инвестиции в создании холдинговой структуры [Текст] /Е.А. Ромашова// Теоретические и практические проблемы инвестиционной политики региона: сб. докл. и научн.раб. науч.-практ. конф. - НРО МАИЭС, Н.Новгород, 2005. – С.76-78.
10. **Ромашова, Е.А.** Прогнозирование социально-экономического развития как основа управления регионом [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Проблемы и пути повышения эффективности управления социально-

экономическим развитием территорий: сб. мат. региональной науч.-практ. конф. - НРО МАИЭС, Н.Новгород, 2005. – С.183-188.

11. **Ромашова, Е.А.** Систематизация показателей социально-экономического развития региона на основе приоритетного подхода [Текст] /Е.А. Ромашова// Архитектура. Экономика. Геоэкология. Сб. науч. тр. аспирантов и магистрантов. - ННГАСУ, Н.Новгород, 2005. – С.234-237.

12. **Ромашова, Е.А.** Проблемы оценки бизнеса в условиях интеграционных процессов регионального экономического пространства [Текст] /Е.А. Ромашова// Вековой поиск модели хозяйственного развития России: сб. мат. Межд. науч.-практ. конф. - ВолГУ, Волжский, 2005. – С.110-112.

13. **Ромашова, Е.А.** Систематическая реструктуризация строительных компаний как необходимое условие их выживания и развития в современных рыночных условиях [Текст] /Е.А. Ромашова// Реорганизация и развитие социальных и бизнес-структур в условиях рыночной экономики: сб. мат. Межд. науч.-практ. конф. - ЮУрГУ, Киров, 2005. – С.105-106.

14. **Ромашова, Е.А.** Система ипотечного кредитования как перспективная модель финансирования жилищного строительства [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Великие реки - 2005: сб. докл. и тез. Межд. науч.-пром. форума - МНИЦ ПГСХА, Н.Новгород, 2005. – С.183-184.

15. **Ромашова, Е.А.** Управление себестоимостью продукции [Текст] /Е.А. Ромашова, С.В. Нарышкин// Развитие инвестиционного потенциала отечественных предприятий. Сб. науч. тр. аспирантов и преподавателей ННГАСУ/ Выпуск 2. - ННГАСУ, Н.Новгород, 2005. – С.121-130.

16. **Ромашова, Е.А.** Преимущества регионального аспекта развития крупного бизнеса [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Регионы России в условиях глобализации: сб. науч. трудов. Ч.2. - УрО РАН, Пермь, 2005. – С.119-122.

17. **Ромашова, Е.А.** Основы стратегического управления в условиях рыночных отношений [Текст] /Е.А. Ромашова// Архитектура. Экономика. Геоэкология. Сб. науч. тр. аспирантов и магистрантов. - ННГАСУ, Н.Новгород, 2006. – С.225-228.

18. **Ромашова, Е.А.** О новых подходах к бизнес-образованию в условиях постиндустриальной экономики [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Проблемы бизнес-образования: сб. мат. Межд. науч.-практ. конф. - ЮУрГУ, Челябинск, 2006. – С.57-59.

19. **Ромашова, Е.А.** Основные причины неудачного стратегического управления компанией в рыночной экономике [Текст] /Е.А. Ромашова// Проблемы социально-экономического развития города: сб. докл. и тез. региональной науч.-практ. конф. - НРО МАИЭС, Н.Новгород, 2006. – С.86-89.

20. **Ромашова, Е.А.** Факторы успешности реализации стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей [Текст] /Е.А. Ромашова// Проблемы социально-экономического развития города:

сб. докл. и тез. региональной науч.-практ. конф. - НРО МАИЭС, Н.Новгород, 2006. – С.67-69.

21. **Ромашова, Е.А.** Преимущества применения системы сбалансированных показателей в российской практике стратегического управления [Текст] /Е.А. Ромашова// XI Нижегородская сессия молодых ученых: сб. науч. тр. - Департамент образования и науки, Н.Новгород, 2006. – С.101-102.

22. **Ромашова, Е.А.** Темпы экономического роста региона и доходы населения [Текст] /Е.А. Ромашова, К.Л. Зеленов, И.Б. Ромашова// Наука – производство -техническая конференция: сб. мат. Всерос. науч.-техн. конф. - ВятГУ, Киров, 2006. – С.344-348.

23. **Ромашова, Е.А.** Критерии оценки инструментов стратегического управления [Текст] /Е.А. Ромашова// Инновации¹. – 2006. - № 11. – С.90-93.

24. **Ромашова, Е.А.** Анализ инструментов стратегического управления [Текст] /Е.А. Ромашова// Экономика и финансы: Вестник/ Выпуск 2(9)². - ННГУ, Н.Новгород, 2006. – С.449-452.

25. **Ромашова, Е.А.** Система управления компанией на основе показателя экономической добавленной стоимости [Текст] /Е.А. Ромашова// Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сб. статей Всерос. науч.-практ. конф. - МНИЦ ПГСХА, Пенза, 2007. – С.126-128.

26. **Ромашова, Е.А.** Классификация инструментов стратегического управления на предприятии [Текст] /Е.А. Ромашова, И.Б. Ромашова// Развитие инвестиционно-строительного комплекса региона в свете реализации национальных программ: Сб. статей региональной науч.-практ. конф. - ННГАСУ, Н.Новгород, 2007. – С.111-114.

27. **Ромашова, Е.А.** Преимущества системы сбалансированных показателей [Текст] /Е.А. Ромашова, А.Ю. Гурьева// Развитие инвестиционно-строительного комплекса региона в свете реализации национальных программ: Сб. статей региональной науч.-практ. конф. - ННГАСУ, Н.Новгород, 2007. – С.74-76.

¹ В соответствии с перечнем ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК.

² В соответствии с перечнем ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК.