

Сычёва Светлана Михайловна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-2889-6892

e-mail: sychevasm@mail.ru

Шрамченко Тамара Борисовна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-0031-2197

e-mail: tomashram2011@gmail.com

Sycheva Svetlana

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-2889-6892

e-mail: sychevasm@mail.ru

Shramchenko Tamara

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-0031-2197

e-mail: tomashram2011@gmail.com

РОЛЬ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. Раскрыты понятия «система сбалансированных показателей», «проектно-ориентированная организация». Показана роль сбалансированной системы показателей в развитии организации, в том числе проектно-ориентированной, которая связывает точки между следующими элементами стратегии: общая картина, миссия (наша цель), видение (к чему мы стремимся), основные ценности (во что мы верим), области стратегической направленности (темы, результаты и/или цели) и более операционными элементами, такими как: цели (действия по непрерывному улучшению), показатели (или ключевые показатели эффективности или KPI, которые отслеживают стратегическую эффективность), цели (желаемый уровень эффективности) и инициативы (проекты, которые помогают достичь ваших целей).

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегия, стратегическое управление, стратегическое планирование, организация, проектно-ориентированная организация, управление проектами, ключевые показатели эффективности.

Цитирование: Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б. Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях//Вестник университета. 2020. № 2. С. 148–155.

ROLE OF THE BALANCED SCORECARD IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATIONS

Abstract. The concepts of “balanced scorecard”, “project-oriented organization” have been revealed. The role of a balanced scorecard in the development of the organization, including a project-oriented one, which connects the points between such elements of strategy as overall picture, mission (our goal), vision (what we strive for), core values (what we believe), strategic areas (topics, results and / or goals) and more operational elements such as goals (continuous improvement actions), indicators (or key performance indicators or KPIs that track strategic effectiveness), goals (desired level of performance) and initiatives (projects, which help you achieve your goals), has been shown.

Keywords: balanced scorecard, strategy, strategic management, strategic planning, organization, project-oriented organization, project management, key performance indicators.

For citation: Sycheva S.M., Shramchenko T.B. (2020) Role of the balanced scorecard in project-oriented organizations. *Vestnik universiteta*. 1. 2, pp. 148–155. DOI 10.26425/1816-4277-2020-2-148-155

Проектно-ориентированную организацию можно определить как организацию, операционная деятельность которой состоит из реализации проектов. Это такая организация, в которой к управлению и ее развитию применяются методы проектного управления. Проектно-ориентированная организация – организация, в которой значительная часть ее процессов и мероприятий осуществляется в форме проектов. Ее организационная структура имеет элементы матричной организационной структуры. В результате проектно-ориентированную организацию можно определить как организацию, которая:

- определяет «управление проектами» как организационную стратегию;
- создает временные организации для выполнения сложных процессов;
- управляет портфелем проектов разных типов;
- имеет конкретные постоянные организационные структуры для обеспечения интегративных функций;
- применяет «новую парадигму управления»;
- имеет явную культуру управления проектами;

© Сычёва С.М., Шрамченко Т.Б., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



– воспринимает себя как проектно-ориентированную.

Один из специалистов в области управления проектами и инжиниринга подчеркивает: «Важно, чтобы в компании был проложен мост между стратегическим планом и планом проектов на несколько лет вперед» [6, с. 126].

Одним из преимуществ стратегического подхода к управлению организацией является обеспечение возможности оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, а затем разумно вкладывать ресурсы в стратегически обоснованные и эффективные проекты.

Процесс планирования и контроля в организации является неотъемлемой частью достижения ее устойчивости, конкурентоспособности и в том числе, успеха. Сбалансированная система показателей (далее – ССП) давно используется иностранными компаниями как эффективный инструмент планирования и контроля в организации. Сегодня и отечественные компании приходят к тому, что ССП является эффективным инструментом стратегического управления. Однако, прежде чем внедрять ССП, необходимо разработать стратегию развития организации и, что немаловажно, донести всю необходимую информацию о разработанной и принятой стратегии до всех отделов компании и сотрудников. Только тщательный и подробный анализ внешней и внутренней среды организации позволит разработать грамотную стратегию. Конечно, сбалансированная система показателей не заменяет стратегию, а наоборот, служит инструментом ее реализации. Следовательно, организациям для начала нужно определиться со стратегией, а затем провести ее конкретизацию с помощью ССП и созданию механизмов исполнения, а также контроля выбранной стратегии развития организацией.

Система сбалансированных показателей – система управления эффективностью, которая превращает стратегию в непрерывный процесс управления и совершенствования, который используют все сотрудники организации на всех уровнях организации. Профессор бизнес-школы при гарвардском университете (Harvard Business School) Р. Каплан (R. Kaplan) и американский консультант по вопросам управления Д. Нортон (D. Norton) еще в начале 1990-х гг. разработали новый подход к стратегическому управлению – систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) [7]. Данная система построена на основе ключевых показателей эффективности (далее – KPI) и структурирована по определенным признакам. Система сбалансированных показателей является инструментом, помогающим управлять процессом достижения стратегических целей: помогает осуществлять перевод общих стратегических целевых установок в конкретные цели, показатели и задачи [8].

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей [5]. Использование KPI дает организации возможность оценить свое состояние и помогает провести оценку реализуемой стратегии.

Основная идея ССП – смещение вектора внимания руководства при оценке успешности компании с чисто финансовых показателей [3]. Система сбалансированных показателей помогает руководству отслеживать эти критерии, именно это и способствует повышению стратегической эффективности организации и достижению поставленных перед ней целей.

Данная система является одной из десяти основных систем управления в мире и является основой номер один для системы управления эффективностью с момента ее введения в начале 1990-х гг. Несмотря на популярность, мало что известно о том, какие организации используют ССП, для чего они ее используют и насколько они полезны на практике. Приведем некоторые примеры. Уже свыше десяти лет назад более 55 % мировых компаний работали с ССП. Большая часть информации в коммерческом секторе является частной, потому что она относится к стратегиям конкретных компаний. Государственные организации обычно не занимаются конфиденциальной информацией, но также могут не иметь полномочий или значительного финансирования для размещения своей управленческой информации на веб-сайтах [11].

Сегодня более 60 % организаций в США используют ССП для измерения эффективности бизнеса. Генерал-хирург армии и командующий Армейским медицинским отделением США (U.S. Army Medical Department (AMEDD)), генерал-лейтенант Э. Б. Шумейкер выступают за использование данной системы в качестве основного инструмента, с помощью которого они улучшают операционную и финансовую эффективность компании, а также лучше удовлетворяют потребности клиентов и заинтересованных лиц [11].

В 2008 г. лидер на рынке государственно-частного партнерства, компания Veolia Water North America (Veolia Water Северная Америка), являющаяся крупнейшим в мире поставщиком услуг водоснабжения, также начала работать в этом направлении. Топ-менеджмент компании знал, что им необходимо преодолеть некоторые

проблемы, чтобы воспользоваться возможностями роста. Североамериканская организация была децентрализована, и каждый региональный президент действовал независимо, а в компании не было единого комплекса стратегий и KPI. Высшее руководство было убеждено, что для разработки и реализации стратегии агрессивного роста Veolia Water Северная Америка необходима более формальная система стратегического планирования и управления [11]. В рамках ее внедрения они также планировали встроить названную систему в систему управления, ориентированную на известный стандарт ISO 9000, так как ССП облегчает многие принципы в рамках ISO 90001. Поэтому подход, основанный на обучении, в группе управления стратегией идеально подошел для потребностей Veolia Water Северная Америка.

Частная канадская лесоперерабатывающая компания Tolko Industries Ltd («Толко»), базирующаяся в Верноне, Британская Колумбия, производящая и продающая специализированные лесные товары на мировые рынки обратилась в институт за помощью в определении того, как измерить стратегические показатели по новому стратегическому плану «Толко». Руководство компании поняло, что простое приведение стимулов в соответствие со сложным стратегическим планом не приведет к ее оживлению [11]. Сотрудники должны не только знать, но и понимать общую стратегию, быть в восторге от нее и с энтузиазмом участвовать как в ее разработке, так и в ее реализации.

Руководство компании Shat-R-Shield (Солсбери, Северная Каролина) специализирующаяся на ударопрочных лампах с пластиковым покрытием для пищевой и потребительской промышленности в 2010 г. внедрило ССП и в результате доход Shat-R-Shield стал больше, чем за всю историю ее развития.

Систему сбалансированных показателей применяют и в сфере высшего образования. Известен опыт ее применения для управления персоналом вузов. Разработка такой индивидуальной системы позволяет рассматривать показатели деятельности организации и индивида как взаимосвязанный комплекс. Индивидуальная сбалансированная система показателей (англ. Personal Balanced Scorecard – PBSC) рассматривается в настоящее время как эффективный метод, включающий в себя работу с сотрудниками, индивидуальное обучение студентов и консультирование. Особая роль этого метода заключается в том, чтобы изменить поведение преподавателя с целью повышения эффективности деятельности вузов [1].

Система PBSC включает сбалансированную систему показателей организации (OBSC), управления талантами (TM), общее управление качеством (TQM) и индивидуальную сбалансированную систему показателей (PBSC).

Таким образом, ССП широко используются в бизнесе и промышленности, правительственных и некоммерческих организациях по всему миру, в том числе и в России. Исследования Gartner Group показывают, что более 50 % крупных американских компаний приняли ССП. Крупные компании в Европе и Азии также используют эту систему. Ее использование расширяется также и на Ближнем Востоке и в Африке. В глобальном исследовании, проведенном Bain & Co, ССП заняла пятое место в десятке самых широко используемых инструментов управления во всем мире. Система сбалансированных показателей также выбрана редакцией Harvard Business Review как одна из самых влиятельных бизнес-идей за последние 75 лет [2]. Данная система является основным инструментом исполнения стратегии в таких известных всем корпорациях, как ПАО «Северсталь», ПАО «ЛУКОЙЛ», Coca-Cola, BP, General Electric, McDonalds, L’Oreal, BMW, Boeing, Samsung Electronics и др.

Особенно важным становится внедрение ССП в проектно-ориентированных организациях. Внедрение ССП в таких организациях намного сложнее, так как они ведут свою деятельность через проекты, порой, не связанные между собой. Вместе с тем ССП – система управления, которая позволяет проектно-ориентированной организации с наибольшей точностью ставить перед собой цели, разрабатывать планы их осуществления и реализовывать их. Система сбалансированных показателей – механизм взаимосвязи стратегических решений с целями организации, которые необходимо достигать каждый день.

Разрабатывая стратегию, зачастую руководство организации просто ставит перед ней различные цели, которые не взаимосвязаны, еще хуже, могут противоречить друг другу, хотя этого вообще не должно быть. Именно в ССП можно увидеть четкие правила, которые помогают выстроить цели (рис. 1).

Из рисунка 1 следует, что имеется 4 основных направления: финансы, клиенты (взаимоотношения с потребителями), внутренние процессы (организация бизнес-процессов), потенциал (инновации и развитие). Следовательно, по каждому из названных выше направлений формулируются цели, которые обязательно должны быть связаны между собой [10]. Для тех организаций, которые ориентированы на свою стратегию



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Базовая структура системы сбалансированных показателей

развития, ССП является хорошим методом или концепцией, позволяющих представить стратегию, а также описать ее с помощью так называемых стратегических карт.

Карта стратегических задач – схема, отражающая стратегические задачи развития бизнеса на двух-трех-летний период и взаимосвязи между ними. С помощью данной карты можно увидеть главные взаимосвязи, которые существуют между разнообразными целями. В свою очередь, это может дать ясное понимание руководителю компании того, как реализация отдельных направлений позволяет достигать стратегических целей [9].

Система сбалансированных показателей – система стратегического планирования и управления, которую организации используют для того, чтобы:

- сообщать о том, чего они пытаются достичь;
- нацеливать (выстраивать) свою повседневную работу сотрудников согласно выбранной стратегии;
- определять приоритетность проектов, продуктов и услуг;
- измерять и отслеживать (проводить мониторинг) прогресс в достижении стратегических целей.

Использование ССП является недостаточным для успешно реализованной стратегии компании. Д. Нортон и Р. Каплан выделили пять основных принципов построения организации, ориентированной на стратегию (рис. 2) [4]:

- перевод стратегии на операционный уровень;
- создание стратегического соответствия организации;
- стратегия как повседневная работа каждого сотрудника;
- стратегия как непрерывный процесс;
- активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров.

Эти принципы идеально соответствуют построению и функционированию проектно-ориентированных организаций.



Источник: [4]

Рис. 2. Основные принципы построения организации.

В современных условиях одним из направлений стратегического развития компаний и их важным конкурентным преимуществом выступает проектное управление, которое направлено на выполнение проекта в заданные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при соблюдении требований к качеству. Управление проектами означает умение применять (использовать) знания и навыки в области организационного инструментария проектного управления, а также методов управления согласно тем требованиям, которые предъявляются к проектам.

Применение технологий проектного управления получило широкое распространение не только за рубежом, но и в России. Проектное управление успешно применяется в таких отраслях, как энергетика, строительство, телекоммуникации, информационные технологии и др. Каждая компания, применяя технологии проектного управления, старается адаптировать их к своим условиям деятельности. Потому что нет на сегодняшний день какой-либо идеальной системы управления проектами, которая подходила бы для каждого из видов проектов. Также не существует системы, которая бы подходила каждому руководителю и, тем более была бы удобна для всех членов команды.

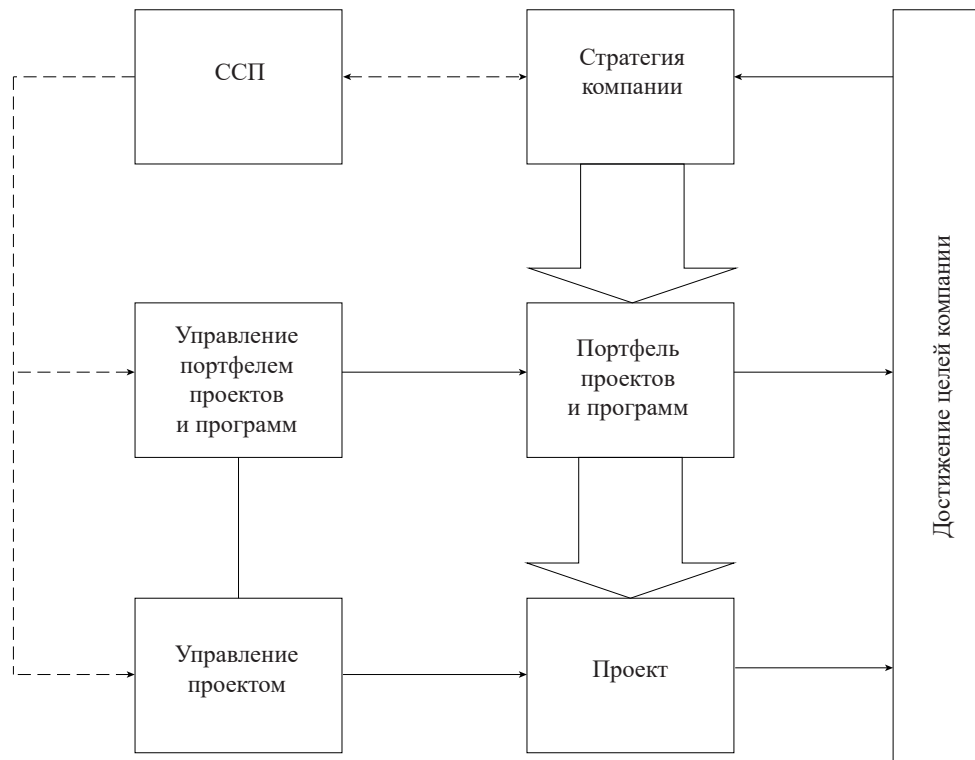
Дополнительный импульс для своего развития проектное управление получает в условиях цифровизации экономики. Появляются такие технологии проектного управления, методики, стандарты как Agile, Scrum, Kanban, Lean, Six Sigma, PRINCE2. Безусловно, это повышает интерес к систематизации и анализу направлений развития проектного управления и его применению в стратегическом управлении в организациях различных отраслей.

В случае интеграции в управление портфелем проектов и программ ССП может изменить способ работы организации. Это способствует тому, что организация будет больше сосредотачиваться на результатах, а не станет отвлекаться на каждую новую технологию и новую идею. Именно концентрация ресурсов и усилий на конкретных результатах позволит компании выбирать те идеи, те технологии, которые позволят их достичь и сформировать для этого соответствующий портфель проектов. Здесь уместно провести параллель и отметить, что К. Омае, автор известной работы «Мышление стратега», отмечал, что выработывая стратегию, руководство компании должно сконцентрироваться, прежде всего, на той из них, которая отличает данную компанию от других.

Традиционно, управление проектом было сосредоточено на тактических мерах, измеряющих эффективное выполнение. Однако хороший проект должен отражать не только тактическое превосходство, но и стратегическую важность. Управление портфелем проектов может объединить управление проектом и организационную

стратегию, когда ССП интегрирована в критерии выбора проекта, программы. Стратегия подразумевает движение организации из ее нынешнего положения в желаемое. Как правило, большинство руководителей (менеджеров) проектов будут работать в среде, где миссия, основные ценности и видение уже определены.

Управление портфелем проектов – мост между управлением проектами и организационной стратегией, как это определено в сбалансированной системе показателей (рис. 3).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Взаимосвязь стратегии компании, управления проектом и системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированной организации

Система сбалансированных показателей не может быть реализована без хорошего управления портфелем, и ни одна из них не может быть реализована без отличного управления проектами. Когда менеджеры используют свои цели из ССП в качестве основы для определения того, какие проекты выбраны и которым дан приоритет, конечный результат заключается в том, что будут выполняться только те проекты, которые направляют их к их долгосрочным целям.

Управление портфелем проектов предназначено для выбора лучших проектов, которые помогут организации достичь своих деловых целей. Всегда существует слишком много проектов, дефицит ресурсов и недостаточно объективный (беспристрастный) анализ, чтобы выяснить, на каких проектах необходимо сосредоточиться. Много из того, что компании называют управлением портфелем, просто устанавливает приоритеты и осуществляет выбор из пула желаемых проектов, а не оценивает, какие проекты, возможно, еще не определены, какие помогают достичь стратегических целей. Сбалансированная система показателей задает большую цель управлению портфелем проектов, поскольку проекты рассматриваются как средство реализации стратегии в организации.

При анализе проектов следует не просто сравнивать их друг с другом, определяя, у кого из них более высокая доходность, первым шагом должно стать определение того, способствуют ли эти проекты движению организации в нужном направлении. Кроме того, необходимо не только вписать ССП в текущий процесс выбора проекта, но и дополнить его необходимым обучением сотрудников. Проекты, включаемые для реализации стратегических целей, должны быть связаны с конкретными результатами деятельности компании, с реальными изменениями того, как организация ведет бизнес. Сотрудники должны видеть ценность проекта и понимать, как это поможет им лучше выполнять свою работу, чтобы реализация проекта (проектов) была успешной.

Основными преимуществами внедрения ССП в любой организации (в том числе и в проектно-ориентированной) являются:

- оптимизация доходных и расходных статей как оперативной, так и стратегической деятельности организации;
- трансформация стратегических целей в четкие задачи подразделений с измеримыми результатами и сроками выполнения, за реализацию которых несут ответственность конкретные менеджеры;
- конкретизация стратегии компании посредством формирования в форме документа основных направлений, таких как: финансы, клиенты, внутренние процессы и потенциал;
- скоординированность и подчиненность деятельности стратегических бизнес-единиц и подразделений стратегическим целям организации;
- сконцентрированность ресурсов на решении стратегических задач;
- реализация стратегии является регулярной деятельностью всех подразделений организации;
- возможность повышения лояльности как существующих, так и потенциальных потребителей по всем видам деятельности предприятия.

Однако, наряду с преимуществами ССП имеет и ряд недостатков (или проблем), зная которые можно заранее предусмотреть работу по предотвращению и устранению некоторых из них.

К таким недостаткам относят:

- отсутствие глубокого стратегического анализа для выбора стратегии развития компании, что является основой для разработки ССП;
- увеличение расходов на оперативную деятельность компании ввиду изменения существующей системы управления;
- первоначальное внимание уделяется таким показателям как: рентабельность или оборачиваемость капитала, то есть те показатели, которые измеримы и имеют однозначный характер;
- нежелание и непонимание ССП топ-менеджментом компании, сопротивление изменениям со стороны сотрудников компании, они не готовы к внедрению ССП;
- сложность выбора единого и универсального набора показателей, как для диверсифицированного предприятия, так и с одним видом бизнеса;
- невозможность правильного измерения эффектов от внедрения ССП как в оперативную, так и в стратегическую деятельность компании.

Сбалансированная система показателей дает комплексную и глубокую оценку состояния и перспектив развития бизнеса, а также она позволяет компании адаптироваться к быстро изменяющейся среде.

Таким образом, развитие стратегического управления в проектно-ориентированных организациях в России сегодня связано, на наш взгляд, с двумя важнейшими направлениями – с внедрением и дальнейшим совершенствованием системы сбалансированных показателей и с внедрением и развитием технологий проектного управления.

Библиографический список

1. Бутко, Е. Я. Информационные технологии в управлении персоналом образовательного учреждения // Государственный советник. – 2015. – № 4 (12). – С. 48-52.
2. Волошина, Е. И., Грекова, В. А. Система сбалансированных показателей в управленческом аудите // Аудиторские ведомости. – 2019. – № 2. – С. 5-12.
3. Зильберман, А. Сбалансированная система показателей как средство управления // Журнал «Консультант». – 2012. – № 17. – С. 24-29.
4. Каплан, Р. С, Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Бизнес-Олимп, 2005. – 482 с.
5. Кошкина, К. Ю., Ларина, Т. И. Ключевые показатели эффективности (КПИ) как современный метод оценки эффективности деятельности персонала // Наука сегодня: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, г. Вологда, 23 сентября 2015 г.: в 4 частях. Часть 2. – Вологда: ООО «Маркер», 2015. – С. 38-39.
6. Мишин, С. А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. Изд. АСТ. – М.: 2006. – 429 с.
7. Сычёва, С. М., Шрамченко, Т. Б. Система сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях // Актуальные проблемы управления – 2018: материалы 23-й Международной конференции. Вып. 3. – М. : Издательский дом ГУУ, 2019. – С. 304-307.

8. Сычёва, С. М., Шрамченко, Т. Б. Стратегическое мышление в проектно-ориентированных организациях // Актуальные проблемы управления-2017: материалы 22-й Международной научно-практической конференции. – М.: Издательский дом ГУУ, 2017. – С. 244-250.
9. Система сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://providefin.ru/fondovii-rinok/fond-news/1371-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley.html> (дата обращения: 05.12.2019).
10. Зильберман, А. Сбалансированная система показателей как средство управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/management.shtml> (дата обращения: 05.12.2019).
11. Balanced Scorecard Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/examples-success-stories/> (дата обращения: 05.12.2019).

References

1. Butko Ye. Ya. Informatsionnye tekhnologii v upravlenii personalom obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [*Information technology in personnel management of an educational institution*]. Gosudarstvennyi sovetnik [*State Counselor*], 2015, no. 4 (12), pp. 48-52.
2. Voloshina Ye. I., Grekova V. A. Sistema sbalansirovannykh pokazatelei v upravlencheskom audite [*System of balanced indicators in management audit*]. Auditorskie vedomosti, 2019, no. 2, pp. 5-12.
3. Zil'berman A. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei kak sredstvo upravleniya [*Balanced scorecard as a means of management*]. Konsul'tant, [*Consultant*], 2012, no. 17, pp. 24-29.
4. Kaplan R. S., Norton D. P., Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu [*Strategy oriented organization*]. Moscow, Biznes-Olimp, 2005. 482 p.
5. Koshkina K.Yu., Larina T. I. Klyuchevye pokazateli effektivnosti (KPI) kak sovremenniy metod otsenki effektivnosti deyatel'nosti personala [*Key performance indicators (KPI) as a modern method of assessing the effectiveness of personnel*]. Nauka segodnya: Sbornik nauchnykh trudov po materialam mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Vologda, 23 sentyabrya 2015 g.: v 4 ch. Ch. 2 [*Science today: Proceedings of the International scientific and practical conference, Vologda, September 23, 2015: in 4 parts / Part 2*], 2015, pp. 38-39.
6. Mishin, S. A. Proektniy biznes: adaptirovannaya model' dlya Rossii [*Project business: an adapted model for Russia*]. Moscow, 2006, 429 p.
7. Sycheva S. M., Shramchenko T. B. Sistema sbalansirovannykh pokazatelei v proektno-orientirovannykh organizatsiyakh [*Balanced scorecard in project-oriented organizations*]. Aktual'nye problemy upravleniya – 2018: materialy 23-i Mezhdunarodnoi konferentsii. Vyp. 3 [*Actual problems of management – 2018: proceedings of the 23-d International conference. Issue 3*]. Moscow, Izdatel'ski dom GUU, 2019. pp. 304-307.
8. Sycheva S. M., Shramchenko T. B. Strategicheskoe myshlenie v proektno-orientirovannykh organizatsiyakh [*Strategic thinking in project-oriented organizations*] Aktual'nye problemy upravleniya – 2017: materialy 22-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Actual problems of management – 2017: proceedings of the 22-d International scientific and practical conference. Issue 3*]. Moscow, Izdatel'ski dom GUU, 2017. pp. 244-250.
9. Sistema sbalansirovannykh pokazatelei [*Balanced scorecard*]. Available at: <http://providefin.ru/fondovii-rinok/fond-news/1371-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley.html> (accessed 05.12.2019).
10. Zilberman A. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei kak sredstvo upravleniya [*Balanced scorecard as a means of management*]. Available at: <https://www.cfin.ru/management/controlling/bsc/management.shtml> (accessed 05.12.2019).
11. Balanced Scorecard Institute. Available at: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/examples-success-stories/> (accessed 05.12.2019).