
ИНДИКАТОРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Голикова Галина Викторовна, д-р экон. наук, доц.

Ломанова Юлия Михайловна, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: ggalina123@yandex.ru; Lomanova_Y@mail.ru

Цель: работа посвящена исследованию существующих инструментов реализации стратегии и созданию методики стратегического управления на основе индикаторов, позволяющих определять и контролировать темпы стратегического развития компании по заданным ключевым направлениям. *Обсуждение:* на сегодняшний день наиболее популярной и результативной системой для реализации стратегии является Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортона (ССП). Однако эта система нуждается в доработке под реалии современных тенденций ведения бизнеса и для упрощения контроля над стратегическим развитием компании посредством индикаторов и коэффициентов результата изменений. *Результаты:* дана авторская трактовка индикаторов стратегического развития компании, подчеркнута важность фазы реализации стратегии и ее контроля, предложена видоизмененная модель реализации стратегии на основе СПП.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, управление стратегическим развитием на основе индикаторов, стратегическое развитие.

DOI: 10.17308/meps.2021.6/2618

Введение

Усиливающаяся конкуренция в связи с глобализацией рынков, быстроразвивающиеся цифровые технологии, а также постоянная турбулентность внешней среды стали побудительным механизмом развития к тому, что современные российские компании начали ориентироваться на устойчивое и долгосрочное развитие и на примере западных стран стали внедрять стратегический менеджмент. Само понимание стратегического управления представляется авторами на основе изученных трактовок и в соответствии с современными реалиями как системный регулируемый и управляемый процесс компании, обеспечивающей ей конкурентное преимущество, основанный на видении всех возможных перспектив развития и факторов влияния, осуществляемый посредством стратегии, оперативного реагирования на изменения во внешней среде, нацеленный на долгосрочное будущее путем со-

вершения оптимальных действий и принятия решений в настоящем. Таким образом, основой успешного ведения бизнеса в долгосрочной перспективе выступает стратегия, которую в свою очередь можно условно разделить на две фазы: фаза формирования стратегии и фаза реализации и корректировки стратегии.

Несмотря на важность фазы формирования стратегии, без ее реализации затраченные ресурсы будут бессмысленны. Именно способность реализовать стратегию в современном бизнесе становится более важным процессом, чем формирование самой стратегии, и ее необходимость обусловлена достижением определенных результатов на долгосрочную перспективу компании. Также важно оценить результаты достижения стратегических целей и понимать темпы стратегического развития компании. Для понимания насколько реализована стратегия, необходима система управления, которая бы позволяла отслеживать на уровне конкретных индикаторов стратегическое развитие компании в целом.

Анализ и исследование существующих систем реализации стратегии и формирования индикаторов стратегического управления

В практике управления существует множество уже апробированных на практике систем реализации и контроля стратегических планов с помощью взаимосвязанных сбалансированных показателей. К наиболее популярным системам можно отнести следующие:

1. OKR (Objectives and Key Results – цели и ключевые результаты). Данный инструмент представляет собой двухкомпонентную систему реализации стратегии: амбициозные цели и ключевые показатели приближения к достижению целей. OKR – упрощенный инструмент достижения краткосрочных стратегических целей в рамках проекта [3, 4].

2. Хосин Канри (Hoshin Kanri) – это система, созданная на основе философии бережливого производства (Lean), направленная на совершенствование процесса управления стратегией компании и устранение разрыва между стратегией и ее выполнением с помощью фокусировки и определения ответственных лиц. Основной смысл методики обозначить на листе формата А3 (Х-матрица) стратегию, тактику, конкретные задачи, ожидаемые результаты, ответственных за исполнение и иметь возможность оперативно контролировать прогресс [13, 15].

3. BSC (Сбалансированная система показателей) – это система стратегического управления компанией, задачей которой является измерение и оценки эффективности управления на основании оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности предприятия как финансовые, так и нефинансовые. Главная цель или ключевая идея данного метода – трансформация стратегии компании в конкретные цели и показатели и действия. Другими словами, BSC – это механизм реализации стратегии [14].

Основными задачами, которые и определяют выбор инструментов управления, необходимых для внедрения стратегии в хозяйственную деятельность компании, являются:

1. Перевод стратегии как видения будущего в конкретные цели, задачи, действия и мероприятия;
2. Перевод поставленных задач в цифровое измерение для последующего контроля, мониторинга и оценки стратегического развития с помощью показателей и индикаторов;
3. Обеспечение взаимосвязи между стратегическими целями компании и оперативными задачами на каждом уровне управления;
4. Обеспечение причинно-следственной связи между поставленными задачами и увеличением прибыльности компании;
5. Обеспечение обратной связью и своевременным информированием об изменениях среды всех участников процесса по принципу снизу-вверх и сверху-вниз;
6. Учет при постановке целей и планов современных трендов развития компании и создания цепочки добавленной ценности;
7. Формирование организационной структуры и корпоративной культуры компании на основании сформированной стратегии и поставленных задач;
8. Распределение ресурсов предприятия в те направления, которые определяют стратегический успех;
9. Разработка эффективной системы мотивации, направленной на достижение положительного результата;
10. Управление рисками и обеспечение безопасности бизнеса: юридической, информационной, налоговой.

Каждая из представленных сбалансированных систем управления имеет как положительные стороны, так и отрицательные. К примеру, система OKR в основном направлена на реализацию краткосрочных стратегических задач на уровне среднего звена и в основном в рамках проекта; при внедрении Hoshin Kanri необходимы жесткий контроль, долгосрочная приверженность и поддержка от руководства, кроме того, при такой системе глобальные задачи не должны меняться в течение пяти лет [3, 10].

Несомненно, для выбора наиболее оптимального инструмента требуется всесторонний анализ, но, на наш взгляд, наиболее подходящей под вышеуказанные задачи стратегического управления и понятной для пользователя системой реализации стратегии на сегодняшний день является Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортон (ССП) [5]. По своей сути СПП представляет собой модифицированную систему индикативного планирования – метода стратегического развития с применением целостной взаимосвязанной системы показателей-индикаторов на микроуровне.

К основным преимуществам ССП можно отнести:

- способность трансформации миссии компании в конкретные осязаемые цели и действия, каскадирование их на более низкие уровни управления;
- обеспечение взаимосвязи нефинансовых показателей с увеличением прибыльности;
- оценка влияния действий сотрудников всех уровней на достижение общей цели;
- формирование оценочных качественных и количественных показателей эффективности деятельности компании на разных уровнях управления.

Однако, несмотря на положительный сформировавшийся опыт применения ССП при реализации стратегии, авторы статьи выделяют следующие недостатки:

1. Запутанность и двусмысленность терминологии, не прояснены теоретические аспекты таких важных понятий в самой системе, как сам «показатель», «индикатор», «составляющие ССП». Рассматривая ССП как систему индикативного планирования, не совсем ясно разграничение теоретического смысла «индикатора» и «показателя»;

2. Недостаточность составляющих ССП, что не учитывает современные факторы стратегического развития. Авторы ССП выделяют четыре составляющие системы, на их взгляд, наиболее важные при реализации стратегии, при этом не исключают возможность добавления стратегически важных направлений. Однако такой подход рассчитан на высокий профессионализм топ-менеджеров, что не всегда соответствует реалиям российского бизнеса и их способность своевременно учитывать нынешние тенденции развития в рамках, определенных авторами ССП составляющих;

3. Не уделяется достаточного внимания изменениям внешней среды, оценке рисков и способов их предотвращения, хотя и подразумевается учитывать их опять же в рамках составляющих ССП;

4. Недостаток временного аспекта, не понятен принцип разделения целей на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные;

5. Сложность и дороговизна внедрения системы. Для переноса ССП в цифру создан ряд программных обеспечений, однако их стоимость достаточно высока и может быть недоступна компаниям с сильно ограниченными ресурсами, в особенности предприятиям малого и среднего бизнеса.

Учитывая положительные и отрицательные стороны ССП, специфику ведения бизнеса российскими предпринимателями и современные тенденции долгосрочного развития, авторы статьи ставят перед собой задачу усовершенствовать либо видоизменить систему сбалансированных показателей по следующим направлениям.

Во-первых, для формирования системы самих индикаторов, по кото-

рым будет определяться степень достижения долгосрочных целей компании, необходимо определить ключевые направления (области) стратегического развития предприятия. Авторы ССП выделяет всего четыре аспекта, что, на наш взгляд, увеличивает риск упустить значимые области при последующей постановке целей и задач. Поэтому предлагается дополнить систему составляющими и обозначить их как «ключевые направления стратегического развития» (табл. 1). Такое обозначение более полно дает представление о том, что далее все критерии, факторы, показатели и индикаторы будут рассматриваться с позиции долгосрочной перспективы развития.

Таблица 1

Изменения набора факторов ССП

Первоначальный набор факторов	Измененный набор факторов
Составляющие	Ключевые направления стратегического развития
Финансы	Финансы
Клиенты	Производство
Внутренние бизнес-процессы	Клиенты и продукт
Обучение и развитие персонала	Бизнес-процессы
	Цифровая зрелость/инновационность
	Развитие и обучение персонала
	Социальная значимость и влияние на окружающую среду
	Внутренние и внешние риски

Увеличение числа ключевых направлений обусловлено необходимостью усиления шаблонности системы для облегчения постановки целей и задач, обеспечивающих создание цепочки ценностей по М. Портеру, которая включает в себя этапы: товары – бизнес-процессы – логистика – маркетинг и продажи – постпродажное обслуживание [7].

В настоящее время долгосрочное развитие компании уже неразрывно связано с процессом цифровизации и последующей цифровой трансформации бизнеса. В связи с таким явным трендом развития будущего направление «цифровая зрелость» или «инновационность» должно быть выделено отдельно и контролироваться разработанными индикаторами. Метод оценки цифровой зрелости был разработан и описан авторами статьи в работах «Сравнительный анализ оценки цифровой зрелости компании» и «Методический подход к проведению стратегического анализа в условиях цифровой трансформации бизнеса» [2, 6]. Включение в систему направления «социальная значимость и влияние на окружающую среду» связано с тем, что современная концепция подхода к устойчивому развитию компании неразрывно связана наравне с успешным экономическим развитием, с влиянием на окружающую среду и социальной ответственностью не только перед своими работниками, но и общества в целом.

В практике выделяют более двадцати индикаторов устойчивого раз-

вития предприятия: объем выбросов, процент брака на единицу продукции, использование энергии, количество часов, затраченных на обучение сотрудников, и другие, которые можно декомпозировать на ещё большее количество [1]. Каждая компания определяет свой набор индикаторов, на основании которых ее можно будет отнести к устойчивому предприятию. Прогнозируется, что потребитель будущего – это поколение, которое хочет комфортно жить в мире, не загрязняя окружающую среду, быть социально ответственными, толерантными к человеку и его потребностям. Учет этих тенденций в модели бизнеса позволяет выстроить также эффективное производство на основании этих взаимодействий. Кроме того, «общественное лицо компании» все в большей степени влияет на формирование ее деловой репутации, что имеет определенные экономические последствия в будущем. Учет и контроль индикаторов социальной ответственности позволят также сформировать так называемый «социальный отчет», который поможет, к примеру: привлечь бизнес-партнеров, особенно зарубежных инвесторов; снять критику со стороны прессы или экологических организаций; удержать клиентов или завоевать новых.

В систему индикаторов стратегического управления включено также такое ключевое направление, как внутренние и внешние риски, по которому формируются свои ключевые индикаторы рисков (КИР) по четырем составляющим: кадры; финансовые потери; процессы и безопасность; внешние угрозы.

Следующий шаг конструирования стратегического развития и контроля стратегического развития – это формирование конкретных целей по каждому ключевому направлению. Авторы ССП предлагают следующую увязку составляющих (направлений) с формированием целей (табл. 2):

Таблица 2

Сопоставление составляющих ССП с ключевыми вопросами

Составляющая	Ключевой вопрос для постановки целей
Финансы	Какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов?
Клиенты	Какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?
Внутренние бизнес-процессы	В каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворить запросы наших акционеров и клиентов?
Обучение и развитие персонала	Каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

Нами предлагается дополнить к существующей модели следующие ключевые вопросы:

1. Какие индикаторы будут свидетельствовать о стратегическом раз-

витии компании в долгосрочной перспективе? Такой ключевой вопрос даст возможность обозначить индикаторы, свидетельствующие о стратегическом развитии компании в целом.

2. Что необходимо улучшить/изменить/исключить/создать на долгосрочную перспективу? Сформированный вопрос соответствует модели четырех действий при поиске так называемых «голубых» океанов, тем самым позволит обозначить уникальные конкурентные преимущества компании [12].

3. Какие индикаторы будут свидетельствовать о достижении поставленной цели? Как мы поймем, что цель достигнута? Данный вопрос позволит сформировать систему показателей эффективности действий.

Формулирование целей должно отвечать следующим обязательным критериям: цели должны напрямую следовать логике бизнеса и соответствовать сформированной стратегии; цели должны быть максимально конкретными и формулироваться в виде количественных и качественных показателей, которые поддаются контролю и мониторингу; показатели должны соотноситься с текущим положением в компании.

Далее необходимо прояснить понятия «индикатора» и «показателя» и разность между ними в рамках разрабатываемой нами системы. Стоит отметить, что некоторые авторы отождествляют эти два термина и не делают отличий, считая их синонимами. Разрабатываемая система индикаторов развития стратегического управления предполагает, что каждое из этих понятий несет определенный смысл. Индикатор – это измеряемая характеристика, которая количественно характеризует качественное состояние, выражаемое через показатель. Показатель – это критерий или признак, на основании которого производится измерение и оценка процесса. В системе индикатор будет показывать достижение поставленных целей, а показатель – насколько эффективны были действия при достижении установленного индикатора.

Основываясь на данных понятиях, при формировании основных целей устанавливается для каждой цели индикатор их достижений. А при формировании задач и мероприятий устанавливаются показатели эффективности действий для достижения поставленных целей, которые необходимо включить в систему мотивации ответственного за каждый показатель персонала.

К каждому ключевому направлению устанавливается не более 2-3 плановых (базовых) индикаторов, которые в наибольшей степени будут оценивать стратегическое управление в целом и столько же индикаторов критического (порогового) значения к ним. Сформированная система индикаторов предназначена для управленцев высшего уровня и будет сигнализировать о недостатках в системе: неэффективных действиях, неправильно сформированной стратегии, недостаточности ресурсов и т.п.

Основная задача – выстроить систему стратегического менеджмента, которая должна будет: активизировать стратегические изменения за счет

Реализованная система индикаторов СУ

Ключевые направления стратегических преобразований	Формирование (описание) цели	Владелец цели (ответственный)	Единица индикаторов	Срок достижения целей: 3 года						Коэффициент результата изменений
				Текущий индикатор	Индикатор ПЛАН	Критическое значение индикатора	Индикатор ФАКТ	Планируемые изменения	Фактические изменения	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Финансы	Цель 1. Увеличить чистую прибыль ежегодно на 30%	Директор по развитию	Чистая прибыль, млн руб.	124 300,00	273 100,00	200 000,00	258 000,00	120%	108%	0,90
Производство/Продукт	Цель 1. Снизить себестоимость основного продукта	Исполнительный директор	Средняя себестоимость группы продуктов, руб.	2 045,00	1 738,00	2 100,00	1 890,00	-15%	-8%	0,50
Клиенты и взаимоотношения с ними	Цель 2. Увеличение производительности	Исполнительный директор	Количество произведенного продукта в мес. шт	300,00	600,00	250,00	550,00	100%	83%	0,83
	Цель 1. Повысить лояльность клиентов	Директор по развитию	NPV, %	42%	80%	35%	74%	90%	76%	0,84
	Цель 2. Увеличить средний чек за счет сопутствующих товаров	Директор по развитию	руб.	4 100,00	5 900,00	3 500,00	5 900,00	44%	44%	1,00
Бизнес-процессы	Цель 1. Запустить интернет-магазин	Директор по развитию	Доля прибыли от и-магазина, %	0,00%	50%	15%				
	Цель 2. Сохранение срока доставки продукции	Исполнительный директор	Исполнительных часов	120,00	48	120	48	-60%	-60%	1,00
Развитие и обучение персонала	Цель 1. Повысить квалификацию менеджеров по продажам	Руководитель HR службы	Баллы по листам развития	60,00	90	50	85	50%	42%	0,83
	Цель 2. Сохранить текучесть кадров	Руководитель HR службы	Коэффициент текучести, %	25%	10%	40%	14%	-60%	-44%	0,73
Социальная значимость и влияние на окружающую среду	Цель 1. Инвестиции в социальные проекты	Директор по развитию	Количество упоминаний в СМИ об участии компании	2	10	0	8	400%	300%	0,75
	Цель 2. Использовать вторичное сырье при производстве упаковки	Исполнительный директор	Доля вторичного сырья в общей массе, %	12%	25%	10%	25%	108%	108%	1,00
Цифровая зрелость	Цель 1. Цифровая трансформация компании	Директор по развитию	Коэффициент цифровой зрелости	30%	90%	30%	90%	200%	200%	1,00
Внутренние и внешние риски										
Кадры	Цель 1. Сохранить ключевых сотрудников	Руководитель HR службы	% неволевых сотрудников от общего числа персонала по итогам опросов	32%	5%	30%	9%	-0,84	-72%	0,85
Финансовые потери	Цель 1. Сохранить срок дебиторской задолженности	Финансовый директор	Количество дней дебиторской задолженности	94	30	90	30	-0,68	-0,68	1,00
Процессы и обязательства	Цель 1. Сохранение исходных заявлений по исполнению обязательств	Директор по развитию	Количество исходных заявлений в год	16	0	5	1	-1,00	-0,94	0,94
Внешние угрозы	Цель 1. Создание антикризисного резервного фонда	Финансовый директор	Величина резервного фонда от чистой прибыли, млн руб.	0	5 000,00	1 000,00	5 000,00			

построение системы целей, задач и индикаторов развития; перевести стратегию на уровень оперативного менеджмента и сделать стратегию ежедневной непрерывной работой каждого сотрудника.

В процессе формирования целей и определения текущих индикаторов будут выявлены также и недостатки проведенного стратегического анализа в случае недостаточности данных и учтены при последующем анализе для корректировки стратегии.

Пример составления и реализации предложенной системы индикаторов стратегического развития представлен в таблице 3. Представленная в таблице 3 система индикаторов предназначена для топ-менеджеров и должна служить своего рода монитором достижения стратегических планов и

фокусировать внимание именно на ключевых целях компании. Основным индикатором изменений служит коэффициент результата изменений (графа 11 таблицы 3). Значение коэффициента рассчитывается по формуле:

$K_i = \text{Иф} / \text{Ип}$, где

K_i – коэффициент изменений;

Иф – изменения фактические;

Ип – изменения планируемые.

Планируемые и фактические изменения (графа 9 и графа 10 таблицы 3) вычисляются формулой прироста темпа изменений следующего вида:

$T_p = (\text{Пф} / \text{Пп}) - 1) * 100\%$, где

T_p – темп прироста;

Пф – показатель факт;

Пп – показатель план.

Коэффициент 100%-го достижения плановых темпов развития будет равняться единице. Соответственно, чем меньше единицы будет значение коэффициента, тем менее эффективно осуществляется стратегическое управление в заданном ключевом направлении. Значение полученных коэффициентов также можно включить в систему мотивации владельцев целей.

Заключение

Основная задача представленной системы индикаторов стратегического развития – понимание темпов стратегического развития компании, выраженного в экономическом эквиваленте по ключевым направлениям, а также контроль состояния достижения стратегических целей на заданный промежуток времени с целью принятия дальнейших сфокусированных управленческих решений на уровне высшего руководства. Такая система легко реализуется с помощью средств Excel, в том числе построение графика Ганта в связке с CRM-системами, которые отслеживают показатели эффективности операционной работы компании.

Несомненно, представленная система требует дополнительных доработок, уточнений и апробации на практике. И при успешном прохождении тестирования станет отличным инструментом стратегического управления.

Список источников

1. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова и др.; под общей редакцией А. Шохина. Москва, РСПП, 2008.

2. Безрукова Т.Л. Модель выбора и координации инвестиционных проектов при реализации инвестиционной стратегии / Т.Л. Безрукова, Г.В. Голикова // ФЭС: Финансы. Экономика, 2008, по. 8, с. 61-63.

3. Голикова Г.В. *Стратегия управления организацией: методология, особенности разработки, эффективность реализации*: монография. Воронеж, «Научная книга», 2010.

4. Голикова Г.В. *Трансформация наноэкономики благосостояния на основе стратегического управления изменениями в системах микроуровня*: монография / Г.В. Голикова, Н.В. Голикова. Воронеж, «Научная книга», 2010.

5. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей: [сб. статей] / Сост. М. Горский, А. Гершун / [Пер. с англ. М. Павловой]. Москва, ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
6. Каплан Р.С., Нортон Д.П. *Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей* / Пер. с англ. Москва, ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
7. Ломанова Ю.М., Голикова Г.В. Методический подход к проведению стратегического анализа в условиях цифровой трансформации бизнеса // *Проблемы и перспективы современной экономики. Сборник статей. Выпуск шестой*. Воронеж, Истоки, 2020.
8. Портер М. *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.
9. Редченко К.И. *Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord*. Доступно: <https://blog.iteam.ru/pokazatelnoe-nesoglasie-balanced-scorecard-i-tableau-de-bord/> (дата обращения: 21.03.2021).
10. Салимова Т.А., Гудкова Д.Д. Инструментарий оценки устойчивого развития организации // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*, 2017, т. 10, no. 5, с. 151-160.
11. Стариков А.Е. Сравнительный анализ современных моделей системы сбалансированных показателей и критика ее применимости // *Вестник Уральского института экономики, управления и права*, 2012, no. 2 (19).
12. Томас Дж. *Хосин кантри: как заставить стратегию работать* / Пер.с англ. – Москва, Институт комплексных стратегических исследований, 2008.
13. Тхориков Б. А. Некоторые вопросы методологии индикативного управления. Текст: непосредственный // *Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф.* Челябинск, Два комсомольца, 2012, с. 187-188.
14. У Чан Ким, Рене Моборн. *Стратегия голубого океана*. Пер. с англ. Москва, Н1РРО, 2005.
15. Устойчивое производство и устойчивое развитие предприятия. Доступно: <https://habr.com/ru/company/ds/blog/543898/> (дата обращения: 21.03.2021).

INDICATORS OF STRATEGIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Golikova Galina Viktorovna, Doc. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Lomanova Yulia Mikhailovna, PhD student

Voronezh state University, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, 394018; e-mail: ggalina123@yandex.ru; Lomanova_Y@mail.ru

Purpose: the work is dedicated to researching existing strategy implementation tools and creating a strategic management methodology based on indicators that allow to determine and control the pace of the company's strategic development in the given key areas. *Discussion:* o date, the most popular and effective system for implementing the strategy is the Balanced System of Indicators of R. Kaplan and D. Norton (BSI). However, this system needs to be improved to the realities of modern business trends and to simplify control over the company's strategic development through indicators and change rate. *Results:* the author's interpretation of the company's strategic development indicators is given, the importance of the implementation phase of the strategy and its control is emphasized, and a modified model for implementation a strategy based on the BSI is proposed.

Keywords: balanced indicators system, strategic development management based on indicators , strategic development.

References

1. Basic performance indicators. Recommendations for use in practice management and corporate non-financial reporting / F. Prokopov, E. Feoktistova, etc.; Under the General editorship of A. Shokhin. Moscow, RSPF, 2008.
2. Bezrukova T.L. Model selection and coordination of investment projects in the implementation of the investment strategy / T.L. Bezrukova, G.V. Golikova. *FES: Finance. Economy*, 2008, no. 8, pp. 61-63.
3. Golikova G.V. *Strategy of organization management: methodology, features of development, efficiency of implementation*: monograph. Voronezh, «Scientific Book», 2010.
4. Golikova G.V. *Transformation of the nanoeconomics of welfare on the basis of strategic management of changes in micro-level systems*: monograph / G.V. Golikova, N.V. Golikova. Voronezh, «Scientific Book», 2010.
5. Golden pages: the best examples of implementing a balanced scorecard: [Collection of articles] / Comp. M. Gorsky, A. Gershun/ [Trans. with the English M. Pavlova]. Moscow, CJSC «Olymp-Business», 2008.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. *A strategy-oriented organization. As a new business environment, successful organizations applying the balanced scorecard* / TRANS. with eng. Moscow, ZAO «Olimp-Biznes», 2004.
7. Romanova Yu., Golikov, G. V. Methodological approach for conducting strategic analysis in the context of digital business transformation. *Problems and prospects of the modern economy. Collection of articles*. Issue six. Voronezh, Istoki, 2020.

8. Porter M. *Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability*. Moscow, Alpina Business Books, 2005, pp. 67-104.
9. Redchenko K.I. *Indicative disagreement: Balanced Scorecard and Tableau De Bord* / K.I. Redchenko. Available at: <https://blog.iteam.ru/pokazatelnoe-nesoglasie-balanced-scorecard-i-tableau-debord/> (accessed: 21.03.2021).
10. Salimova T.A., Gudkova D.D. Instrumentariy otsenki ustoychivogo razvitiya organizatsii [Tools to assess the sustainability of an organization]. *Economic sciences*, 2017, vol. 10, no. 5, pp. 151-160. (In Russ.)
11. Starikov A.E. Comparative analysis of modern models of the system of balanced indicators and criticism of its applicability [Electronic resource]. *Bulletin of the Ural Institute of Economics, Management and Law*, 2012, no. 2 (19).
12. Thomas J. Smith. *Hoshin country: how to make strategy work* / Trans. from anl. Moscow, Institute of Integrated Strategic Studies, 2008.
13. Thorikov B.A. Some questions of the methodology of indicative management. *Problems of modern economy: materials of the II International Scientific Conference*. Chelyabinsk, Two Komsomolets, 2012, pp. 187-188.
14. U Chang Kim, Rene Mauborn. *Strategy of the blue ocean*. Per. s engl. Moscow, N1RRO, 2005.
15. Sustainable production and sustainable enterprise development. Available at: <https://habr.com/ru/company/ds/blog/543898/> (accessed: 21.03.2021).