

Особенности создания и функционирования системы сбалансированных показателей

Никонова М.В., слушатель магистратуры КамчатГТУ,
г. Петропавловск-Камчатский

Аннотация. В статье исследуются аспекты формирования системы сбалансированных показателей социально-экономических систем. Здесь подробно рассматривается структура системы, включающая целевые значения, стратегические цели, перспективы, показатели, стратегические альтернативы, а также причинно-следственные связи. Выявляются преимущества данной измерительной системы и основные этапы ее формирования. Рассматриваются эволюции различных концепций Системы сбалансированных показателей, оцениваются преимущества и недостатки по сравнению с ССП.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности, пирамида эффективности, панель управления.

Features of the establishment and functioning of the balanced scorecard

Nikonova M.V., listener Magistrates KamchatGTU,
Petropavlovsk-Kamchatsky

Abstract. This article investigates aspects of creating a balanced scorecard socio-economic systems. Detail the structure of the system, including prospects, strategic objectives, indicators, targets, causal relationships, strategic alternatives. Identified the advantages of this measuring system and the main stages of its formation. Discusses the evolution of different concepts Balanced Scorecard, evaluated the advantages and disadvantages compared with the BSC.

Keywords: balanced scorecard, key performance indicators, the pyramid of efficiency, control panel.

На сегодняшний день основной и самой важной целью при построении эффективной системы управления того или иного хозяйствующего субъекта экономики, в том числе и производственного предприятия, которая адаптирована к изменениям запросов и ценностей потребителей, а также условий конкуренции, становится обеспечение управленческого аппарата релевантной и достоверной коммуникации. Управление устойчивым развитием требует разработки системы показателей для эффективной деятельности предприятия и соответствующей стратегии для него.

Система показателей – это инструмент, который основан на ограниченном количестве необходимых данных и направленный на действие, сосредоточенный на отслеживании действий и достижении запланированных результатов. Данные системы представляют собой информацию, которая необходима на уровне центрального управления предприятием и на уровне различных должностей, видов деятельности для принятия правильного решения. Создаются информационные системы, которые занимаются сбором, обработкой и распространением данной информацией, соответствующие конечным целям и профилю организации, ее среде, ее структуре, а также реализации процессов управления.

На сегодняшний день, рынок консалтинговых услуг характеризуется обилием концепций предложений, которые достигают быстрых результатов, направленных на увеличение эффективности деятельности предприятия. Несмотря на то, что данная проблема является актуальной для современной практики и науки, анализ отечественной и зарубежной экономической литературы, посвященной изучаемой проблеме, показал, что хоть и существуют фундаментальные работы в данной области, тем не менее, есть острая необходимость в проведении дальнейших научных разработок и исследований. Публикации и научные труды, которые рассматривают данную проблему в

основном сосредоточены на определении эффективности применения отдельных систем показателей.

В последние годы в зарубежной экономической литературе довольно часто звучит критика традиционных финансовых показателей, источником которых является система бухгалтерского учёта и финансовой отчётности, как основы для принятия управленческих решений [22]. Эта критика направлена на ретроспективный (исторический) характер этих показателей, что значительно уменьшает их ценность для принятия стратегических управленческих решений. В 80-90-х годах это изучали и описывали такие авторы, как: К. Мерчант, Б.С. Чакраварти, Дж. Деарден, Р.С. Каплан и Д.П. Нортон [20]. Кроме этого, показатели, которые формируются в среде традиционного бухгалтерского учёта, в последние годы по большей части утратили свою ценность для внешних инвесторов и предприятий.

В 1920-х годах появились первые модели оценки и измерения эффективности деятельности предприятий, которые впоследствии распространились практически во всех странах с рыночной экономикой. Они строились исключительно из финансовых показателей и были довольно простыми для расчёта (например, показатель рентабельности инвестиций или мультипликативная модель Дюпона). Но позже появились и другие концепции оценки эффективности и стоимости работы компании. *EVA*, *EBITDA*, *TSR* – это показатели, которые дают акционерам более реальную картину текущего состояния бизнеса, но для эффективного управления предприятием их недостаточно. В последние годы среди различных концепций, наиболее популярными стали система сбалансированных показателей (BSC) и экономическая добавленная стоимость (EVA). Эволюцию развития концепций можно увидеть в табл. 1.

Развитие систем сбалансированных показателей [17]

1920-е годы	1970-е годы	1980-е годы	1990-е годы
<ul style="list-style-type: none"> • Модель Дюпона (Du Pont Model); • Рентабельность инвестиций (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Чистая прибыль на одну акцию (EPS); • Коэфф-т соотношения цены акции и чистой прибыли (P/E) 	<ul style="list-style-type: none"> • Коэфф-т соотношения рыночной и балансовой стоимости акций (M/B); • Рентабельность акционерного капитала (ROE); • Рентабельность чистых активов (RONA); • Денежный поток (Cash Flow) 	<ul style="list-style-type: none"> • Экономическая добавленная стоимость (EVA); • Прибыль до выплаты процентов, налогов и дивидендов (EBITDA); • Рыночная добавленная стоимость (MVA); • Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC); • Показатель совокупной акционерной доходности (TSR); • Денежный поток отдачи на инвестированный капитал (CFROI)

Каждая из названных концепций имеет свои преимущества, но не лишена и недостатков. Рассмотрим основные из них, чтобы найти сходства и отличия между ними, а также выявить наиболее эффективную методику.

В числе популярных в последнее время методик можно отнести систему сбалансированных показателей (ССП, Balanced ScoreCard, BSC) — это механизм последовательного доведения до персонала стратегии развития, целей компании и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (KPI – Key Performance Indicators) [2]. KPI — это коэффициент для измерения поставленных целей. Если показатель, который вы придумали не связан с целью, то есть не образуется исходя из ее содержания, тогда данный термин нельзя использовать. В основу концепции легла технология постановки, пересмотра и контроля задач и целей, которая стала фундаментом современного менеджмента и называется Управление по целям.

Управление по целям — метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности планирование путей их достижения.

Основоположником этого метода был Питер Друкер. Так же он является основоположником системы оценки достижения результатов — целей через КРІ. По его мнению, персонал должен избегать «ловушек времени», то есть, когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, они начинают забывать о выполнении задач, направленных на достижение результатов (целей). «Система КРІ» является современным воплощением управления по целям, включающая множество управленческих методик, которые появились за последние 20-30 лет и дополняют стандартное «Управление по целям».

По мнению Друкера, КРІ и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, так как с помощью данных показателей (КРІ) можно создать самую совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. Различают различные КРІ в зависимости от стратегии компании. В основном их применяют для изучения результативности работы административно-управленческого персонала. По сути, КРІ - измерители достижимости целей, а также характеристики эффективности работы отдельного сотрудника и бизнес-процессов.

Следующим показателем является система сбалансированных показателей, которая была предложена в начале 90-х гг. прошлого века Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном. В то время компании претерпели некоторые изменения: на рынке стала стремительно сокращаться доля некоторых отраслей из-за либерализации торговли, глобализации, а также появления технических новшеств. Потребности компаний также менялись. Появилась необходимость в получении более точной и качественной информации, а также в умении оперативно реагировать на изменения рынка.

Профессоры Р. Каплан и Д. Нортон провели исследование в 12 компаниях, в ходе которых стало известно, что компании слишком сильно

реагируют на финансовые показатели, и в целях достижения их в кратчайшие сроки снижают расходы на маркетинг, обучение и обслуживание клиентов, что в долгосрочном периоде отрицательно сказывается на общем финансовом положении компании. Основным выводом, сформулированным Капланом и Нортоном, было то, что персонал предприятий часто не понимает своей роли в реализации стратегии компании и не имеет мотивации повышать эффективность деятельности предприятия.

На основании исследований данную систему ССП признали уникальной, позволяющей анализировать нефинансовые и финансовые показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Манифестом новой теории и нового управленческого подхода стала публикация в *Harvard Business Review* «The Balanced Scorecard: Measures that drive performance» – «Измерения, ведущие к исполнению», открывшая бизнесу информационной эры пути к совершенствованию и оптимизации жестких правил традиционной экономики.

На данный момент можно констатировать факт о том, что система сбалансированных показателей используется для различных целей: для оценки эффективной работы предприятия [13], для управленческого учета и стратегического планирования [4]; в качестве методики улучшения эффективности управления предприятием и т. д. и, соответственно, имеет различное смысловое содержание. Рассмотрим несколько трактовок данного термина:

1. Сбалансированная система показателей – это взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей внутрифирменных управленческих стратегий, которые направлены на взаимную увязку стоимостных показателей с операционными измерителями, основной целью которых является обеспечение удовлетворенности клиента, инновационную активность, оптимальное регулирование внутрифирменных хозяйственных процессов, меры по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия [5].

2. Сбалансированная система показателей является инструментом управления компании на основе оценки ее эффективности по набору

показателей, которые подобраны таким образом, чтобы учесть все существенные аспекты деятельности с позиции реализации стратегии [8].

3. Система сбалансированных показателей включает в себя совокупность параметров, характеризующих работу компании в условиях современной рыночной экономики.

4. ССП – это система стратегического управления и оценки ее эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему показателей. Этот механизм последовательно доводит до персонала стратегические цели компании и контролирует их достижение через ключевые показатели результативности, являющимися, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеризующими эффективность работы каждого отдельного сотрудника и бизнес-процессов [17].

5. Существует точка зрения, которая говорит о том, что система сбалансированных показателей является одним из важнейших инструментов системы стратегического управления предприятием, который формирует его информационное обеспечение [9].

Система сбалансированных показателей представляет собой относительно новое явление современного управления, которое возникло на стыке экономического планирования, анализа, управленческого менеджмента и учёта, позволяющее найти самый оптимальный вариант действий, чтобы сохранить и увеличить свою долю на рынке и добиться максимальной прибыли, а также ускоренного прогресса предприятия.

На данный момент менеджеры и руководители компаний нуждаются не только в теоретических разработках, но и в методических, практических рекомендациях, по вопросам внедрения системы сбалансированных показателей в свои компании. Но, так как комплексное внедрение нецелесообразно по затратам в период кризиса, предлагается новый, более дешевый подход, который скорее можно рассматривать как антикризисную меру.

Как правило, ССП включает шесть обязательных элементов:

1. Перспективы (perspectives) - основные проекции деятельности организации, в которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. В виде стратегических карт отражаются перспективы компании. Обычно используют четыре основные перспективы, но этот список можно дополнять в соответствии со спецификой стратегии компании.

2. Стратегические цели (objectives), формулируются в соответствии с направлениями стратегии и относятся к одной из стратегических карт системы. По своей сути они являются декомпозицией главной цели социально-экономической системы в определенном ключевом направлении деятельности.

3. Показатели (measures) представляют собой цели, то есть поддающиеся количественной оценке категории, отражающие прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, которые необходимы для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне. Показатели призваны привести комплексные и часто расплывчатые цели в более конкретные и понятные рамки. В то же время система показателей позволяет смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе.

4. Целевое значение (target) – это уровень, которого должен достигнуть тот или иной показатель в определенный период времени.

5. Причинно-следственные связи (cause and effect linkages) объединяют в неразрывную цепочку стратегические цели или показатели компании таким образом, чтобы достижение одной из них обуславливало прогресс в достижении другой.

6. Стратегические инициативы (strategic initiatives) – программы и проекты, способствующие достижению стратегических целей и задач. Как правило, формируются на стадии разработки стратегии предприятия.

Система сбалансированных показателей позволяет четко обозначить стратегию развития организации и способствует внедрению ее в жизнь. ССП в

стандартном варианте содержит 4 элемента, которые представляют собой стратегически важные аспекты деятельности предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Декомпозиция стратегии организации в Сбалансированной системе показателей

Проекция	Ключевой вопрос
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?
Клиенты	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию?
Внутренние бизнес-процессы	Какие процессы стратегически важны?
Обучение и развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?

Каждая проекция содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы на эти ключевые вопросы являются целями, достижение которых, будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии. Между проекциями должна быть выявлена четкая причинно-следственная связь. Стратегический процесс в любой компании, которая завершила разработку ССП, реализуется сверху вниз. На первом этапе на основе видения, которое отображает интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры. Далее необходимо наметить круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании. После того, как желаемые цели определены, происходит поиск необходимых средств для их достижения. На этом этапе разрабатывают мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо внедрять для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для

собственника финансовых результатов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов по большей части зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.

Необходимо помнить, что все 4 элемента должны способствовать реализации намеченной стратегии предприятия. Разработчики данной Концепции считают, что современная компания должна работать с указанными 4 проекциями, но в зависимости от стратегии может добавлять и другие необходимые составляющие.

Таким образом, сущность системы сбалансированных показателей заключается в формировании стратегии предприятия в предложенных перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи неоднородной совокупности показателей, которые являются равноценными. ССП ориентируется на все предприятие путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует работников для понимания своего значения в стратегии компании.

Существует множество публикаций, где сравнивают ССП и систему управления на основе EVA, авторами которой являются Стюарт и Штерн [10]. Это такая система финансового управления, целью которой является направление деятельности организации на прибавление стоимости компании. Система управления на основе показателя EVA основывается на математической формуле показателя. С помощью выделения ее составляющих появляется возможность построить дерево целей компании и распределить ответственность за их достижение.

Показатель EVA определяется как разница между чистой прибылью и стоимостью собственного капитала компании, использованного для ее получения. Стоимость использования капитала определяется на основе минимальной ожидаемой ставки доходности, которая необходима для того, чтобы рассчитываться с акционерами и кредиторами. После точного определения стоимости использования собственного капитала, можно

эффективнее распределять его и выявлять нерентабельные хозяйственные подразделения, которые финансируются за счет прибыльных. EVA помогает менеджерам эффективно управлять денежными потоками, а также анализировать, где именно создается стоимость. В качестве результата внедрения системы управления на основании показателя EVA Стюарт и Штерн выделили так называемые 4М: измерение (Measurement), система управления (Management system), мотивация (Motivation), стиль мышления (Mindset).

Еще одной Системой сбалансированных показателей является модель Лоренца Мейсела, которая была предложена в 1992 году [6]. Она имеет такое же название, что и модель Каплана-Нортон. Мейсел также выделил четыре перспективы, на основе которых можно проанализировать бизнес-деятельность. Вместо перспективы, обучения и роста Мейсел в своей модели отметил перспективу людских ресурсов, где он оценивает роль инноваций, а также такие факторы, как образование и обучение, развитие товаров и услуг, компетентность и корпоративная культура. Модель Мейсела впервые была описана в работе L.S. Maisel «Performance Measurement. The Balanced Scorecard Approach», в Journal of Cost Management.

Можно увидеть, что отличия между этими моделями не значительны. Причиной использования Мейселем отдельной перспективы людских ресурсов заключается в том, что руководство предприятия должно уделять больше внимания своему персоналу и оценивать эффективность не только процессов и систем, но и его сотрудников.

В 1990 году К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lurch), К. Кросс (Kelvin F. Cross) представили другую модель, которую назвали «Пирамида эффективности». Как и в других моделях, которые мы рассмотрели, основной концепцией является связь клиентоориентированной стратегии с финансовыми результатами, дополненными ключевыми качественными (нефинансовыми) показателями. Традиционная управленческая информация должна исходить только от верхнего уровня. Пирамида эффективности построена на концепциях глобального управления качеством, промышленного

инжиниринга и учета, основанного на «действиях» (рис.1). Под действиями понимается то, что выполняется людьми или оборудованием (машины, механизмами, компьютерными системами) для удовлетворения потребителя.

По рисунку 1 видно, что данная модель основывается на четырех различных ступенях и показывает структуру предприятия, которая обеспечивает двухсторонние коммуникации и необходимую информацию для принятия решений на различных уровнях управления. Цели и показатели связывают стратегию предприятия или банка с его оперативной деятельностью. Другими словами, цели передаются вниз по компании, в то время как показатели – собираются снизу вверх.

1. На верхнем уровне руководство предприятия или банка формулирует корпоративное видение.

2. На втором уровне – цели подразделений и дивизионов конкретизируются применительно к определенному рынку и финансовым показателям. Клиенты и акционеры определяют то, что следует оценивать.

3. Третий уровень – фактически не организационный. Он включает в себя ряд направлений, которые действуют в пределах предприятия или банка. Данные направления межфункциональны и пронизывают несколько структурных подразделений. На этом уровне цели и функции компании ориентируются на удовлетворение потребностей клиента и гибкость производства и являются связующим звеном между верхними и нижними уровнями пирамиды. Здесь учитываются такие факторы, как качество, время поставки, длительность производственного цикла и потери от брака. Качество и время поставки непосредственно связаны с внешними действиями, а длительность производственного цикла и потери от брака влияют на внутренние действия предприятия.

4. В области операций, то есть в нижней части пирамиды, действия анализируются ежедневно, еженедельно или ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и т.д.



Рис. 1 – Пирамида эффективности [11]

Так как в верхней части пирамиды в основном преобладают финансовые оценки, периоды которых существенно больше, то, по мнению авторов данной модели, система показателей должна быть структурирована таким образом, чтобы оперативные оценки на нижних уровнях были связаны с финансовыми на верхних. Отсюда следует, что эта модель корпоративного управления способна показать, что лежит в основе финансовых оценок и что ими управляет.

Во Франции и ряде других стран используется другая система управления предприятием, под названием «Панель управления» (с французского «Tableau de bord»). Ее концепция была сформирована в начале 30-х годов XX столетия. На сегодняшний день Tableau de bord представлена в несколько другом виде и рассматривается как инструмент управления, который предназначен изначально для потребностей высшего управленческого звена. Роль этой системы заключается в том, чтобы помогать руководству предприятия оперативно получать цельное представление о работе (деятельности) компании и состоянии окружающей среды [16].

Основным отличием между моделями Каплана и Нортон и Tableau de bord состоит в том, что у ССП есть четкая структура, а у Tableau de bord она

отсутствует. По сути, показатели Tableau de bord отражают две из четырех перспективы деятельности: финансовый аспект и внутренние бизнес-процессы. Таким образом, можно сказать, что в модели Tableau de bord не уделяется должное внимание внешним факторам, которые влияют на деятельность предприятия, и соответственно, отсутствует необходимая информация для внешних пользователей. Получается, можно сделать вывод, что сбалансированная система показателей, которая предложена Капланом и Нортеном, является более глубокой и развернутой, чем Tableau de bord.

ССП включает в себя детальное описание всех ключевых показателей деятельности предприятия и используется для концентрации внимания на основных проблемах компании и оценки успешности их решения. Основной составляющей процесса планирования и разработки стратегии стало обеспечение согласованности между ключевыми показателями деятельности.

На данный момент времени множество отечественных и зарубежных компаний используют систему сбалансированных показателей, исследуют эффективность ее работы, разрабатывают программное обеспечение. Модель Каплана и Нортена настолько уникальна, что позволяет использовать ее в таких областях, как банковское дело, здравоохранение, правительственные учреждения, страхование, телекоммуникации (АТ&Т), пищевая отрасль (Coca-Cola, McDonalds), химическая промышленность (DuPont, L'Oreal), электротехническая (General Electric, Samsung Electronics), автомобильная промышленность (BMW). Существуют примеры внедрения на российских предприятиях, такие как «АвтоВАЗ», «Ростелеком», «Балтимор», «Новая перевозочная компания», АМТ-МГТС, ЦВ «Протек», «Лаверна», «Фармстандарт», «Кредо косметики», «ТИКА», «Уралмашзавод», Костромская ГРЭС, «Якутскэнерго», Пермская ГРЭС, «Вымпелком», «Казахтелеком», «Белгородэнерго», ГК «Росмен», Пробизнес-банк и др. Все это говорит о том, что использование СПП для оценки эффективности деятельности предприятия актуально на сегодняшний день.

Таким образом, можно утверждать, что концепция ССП охватывает самые важные сферы деятельности предприятия. Внедрение и реализация данной системы требует огромного количества усилий, как от топ-менеджера и руководителя, так и от всего персонала компании. И при четком и грамотном понимании сути самой концепции всей командой можно ожидать такие результаты, как увеличение доходов, снижение затрат, развитие системы стратегического управления, и что намного важнее – построение системы мотивации сотрудников, основанных на результатах работы.

Библиографический список:

1. Адушкин А.Е. Эволюция и современное развитие концепции сбалансированной системы показателей / А.Е. Адушкин // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – с. 380 - 383.
2. Борисова М.С. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления хозяйствующим субъектом. – Курск.: Олимп, 2010. - 129 с.
3. Внедрение сбалансированной системы показателей. Horvath & Partners; Пер. с нем.–М.: Альпина Бизнес Букс. – 2011. – 478 с.
4. Егоров Е.Г. Система сбалансированных показателей как элемент стратегического планирования и управленческого учета / Е.Г. Егоров, И.Е. Егорова // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – № 32. – с. 2 – 6.
5. Иванова А.А. Методы повышения эффективности управления предприятием текстильной отрасли на основе системы сбалансированных показателей и сценарного подхода. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербург. – 2010. – 16 с.
6. Ивлев В. П. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В.П. Ивлев, Т.А. Попова // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – с. 27.

7. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.

8. Коровина В.А. Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Челябинск. – 2012. – 177 с.

9. Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. – М.: Финансы и статистика. – 2013. – 152 с.

10. Леденев Е.Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа:

http://www.cin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml

11. Макаренко М.В. Экономика: системы показателей, модели и подходы к оценке эффективности деятельности предприятия. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа:

http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf

12. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2012. – 304 с.

13. Пласкова Н.С. Стратегический экономический анализ и оценка результативности деятельности коммерческих предприятий. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Москва. – 2008. – 49 с.

14. Попов Д.В. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д.В. Попов// Управление компанией. – 2003. – № 1. – с.27.

15. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. - 2011. – 285 с.

16. Редченко К.С. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.

17. Шестерикова Н.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Нижний Новгород. – 2009. – 23 с.
18. Kaplan R.S. and Norton D.P. "The Strategy – Focused Organisation". – Boston: HBS Press. – 2001. – 392 p.
19. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance". – 1998. – P. 45-52.
20. Chakravarthy B.S. Measuring strategic performance / B.S. Chakravarthy // Strategic Management Journal. – 1986. – № 7. – P. 437- 458.
21. Dearden J. Measuring profit center managers / J. Dearden // Harvard Business Review. – 1987. – № 65. – P. 84 – 88.
22. Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management Control. – Chapman and Hall. – 1995. – 387 p.
23. Nørreklit H. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions / H. Nørreklit // Management Accounting Research. – 2010. – № 11. – P. 65-88.
24. Еремина М. Разноуровневые предпосылки логистизации управления структурами рыбохозяйственного комплекса // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 3. С. 57-61.
25. Еремина М. Интеграция в рыбопромышленном предпринимательстве: сущность, актуальность, необходимость // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 2. С. 327-332.