

структуры управления производством / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Экономика, 1975. – 320 с.  
9. Рубан В. Я. Интеграция АСУ на основе баз данных / В.Я. Рубан, Т.Г. Дрогаль. – К.: Техника, 1988. – 192 с.  
10. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений / В.Н. Цыгичко. – М.: Ф. и С., 1991. – 236 с.

УДК 338.26

Г.Й. Островська, Х.Я. Соловій\*

Тернопільський національний економічний університет,

\*Національний університет “Львівська політехніка”

## **ІНТЕГРУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ІННОВАЦІЯ**

© Островська Г.Й., Соловій Х.Я., 2013

Обґрунтовано необхідність використання збалансованої системи показників для ефективного функціонування вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі. Досліджено особливості збалансованої системи показників і виявлено необхідність поєднання її із системою бюджетування, що дозволить сформувати вітчизняним підприємствам цілісний підхід до стратегічного управління. Розглянуто можливості і способи інтеграції збалансованої системи показників та системи бюджетування. Описано переваги та основні проблеми такої інтеграції для вітчизняних підприємств і подано рекомендації їх вирішення.

Ключові слова: стратегічне управління, збалансована система показників, стратегічне і оперативне планування, бюджетування, стратегічно орієнтоване бюджетування, ефективність управління.

H.J. Ostrovska, H.Y. Soloviy

Ternopil National Economic University,

\*Lviv Polytechnic National University

## **INTEGRATION OF A BALANCED SYSTEM OF STRATEGIC ACTIVITIES AND A BUDGETING SYSTEM AS A MANAGERIAL INNOVATION**

© Ostrovska H.J., Soloviy H.Y., 2013

The necessity of the balanced scorecard application for effective operation of native companies in long-term perspective has been grounded in the article. The peculiarities of the balanced scorecard have been considered and the necessity of their combination with budgeting system that will provide the native companies with opportunity to form integral approach to the strategic management has been found out. Moreover, the possibilities and methods of the balanced scorecard and budgeting system integration have been examined. The advantages and main problems of such integration for native companies have been described and recommendations for their solving provided.

Key words: strategic management, balanced scorecard, strategic and operational planning, budgeting, strategically oriented budgeting and performance management.

**Постановка проблеми.** Формування сучасних систем менеджменту на підприємствах України вимагає не лише узагальнення та удосконалення власних здобутків у цій сфері, а й залучення прогресивних управлінських технологій, що зарекомендували себе у практиці функціо-

нування успішних зарубіжних організацій. У таких умовах особливого значення набувають ідеї концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), які у країнах Західної Європи, США, Японії набули значного поширення у кінці XX – на початку XXI ст.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжній науковій літературі велику увагу цій проблематиці приділили А. Маршалл, М. Браун, Дж. Хікс, А. Дамодаран, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Р. Каплан, Д. Нортон, Н. Ольс, Ж. Рой, М. Ветер, К. Уолш, П. Хорват, П. Гохан, Дж. Шим, Д. Сігел, Р. Персон, П. Нівен, Д. Парментер, К. Рамперсад, С. Рассказов, О. Щербакова, С. Валдайцев. Аспекти формування та використання системи збалансованих показників перебували у колі дослідницьких зацікавлень таких вітчизняних учених, як: О. Мендрул, В. Панков, Т. Момот, О. Кузьмін, О. Сохацька, П. Іващенко, М. Кизим, О. Максимець, К. Редченко, С. Обуховський та ін.

Незважаючи на досягнення зарубіжних та вітчизняних учених, актуальними залишаються проблеми щодо поєднання управлінських технологій: збалансованої системи показників та бюджетування, що дає змогу сформувати вдосконалений підхід до управління, який забезпечує ефективність господарської діяльності підприємств.

**Постановка цілей.** Протягом XX ст. було здійснено багато спроб розробити комплексний інструмент стратегічного управління, зокрема, виникли такі моделі, як система показників DuPont, Піраміда ефективності, метод бортового табло, квантовий вимір досягнень, вимір досягнень компанії “Ернст & Янг” тощо. Та порівняння збалансованої системи показників зі згаданими підходами показало, що, незважаючи на багато спільних ознак, вона є якісно новим інструментом гармонізації стратегічних завдань підприємства з його поточною діяльністю, який інтегрує максимум позитивних ознак попередників і дає можливість не лише використовувати систему як інформаційний ресурс, але й встановлювати за її допомогою стратегічні цілі та здійснювати оцінку ефективності діяльності підприємства.

Збалансована система показників, авторами якої є Р. Каплан та Д. Нортон, аналогічно до традиційних систем аналізу, за основу бере фінансові показники, однак при цьому акцентує увагу на показниках нефінансового характеру, що забезпечує комплексний (збалансований) підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів компанії [4, с. 285]. BSC – це інструмент реалізації стратегії, тому, якщо у підприємства немає сформульованої стратегії бачення та розуміння майбутнього, то застосування системи фінансових та нефінансових показників не забезпечить очікуваних результатів. Отже, базова ідея концепції полягає у тому, щоб лаконічно, у вигляді системи показників, продемонструвати керівникам найважливішу для них інформацію, яка повинна відповідати двом вимогам – бути компактною та повною.

Ідея використання збалансованої системи показників для покращення системи планування була сформульована авторами Balanced Scorecard: “Менеджери повинні використовувати свою збалансовану систему показників для здійснення інтегрованого процесу розробки стратегії і бюджетування” [8, с. 189]. Проте у літературі, що з’явилася останнім часом, яка розглядає проблеми збалансованої системи показників, аспект застосування цієї концепції для поліпшення системи планування залишається недослідженим. Більшість публікацій зводять суть концепції збалансованої системи показників до системи вимірювання результативності (Performance Measurement) і описують питання вибору й подання можливих показників, їх використання для узгодження цілей та оцінки досягнутих результатів [5–7; 10].

Збалансована система показників значно розширює можливості стратегічного та оперативного планування, роблячи його реальнішим. Виникає питання: якою мірою BSC замінює традиційні засоби планування? Відповідь проста: з появою збалансованої системи показників традиційні методи і підходи не відхиляються: їх роль у системі управління збагачується новими можливостями. Деякі з них органічно “вбудовуються” в BSC. Інші управлінські методики є взаємодоповнювальними по відношенню до BSC, наприклад, методи бюджетування використовуються для планування реальних дій, необхідних для реалізації стратегії, сформульованої за допомогою BSC.

На підставі вищевикладеного ставимо цілі (завдання) обґрунтувати необхідність інтегрування збалансованої системи стратегічних показників у систему бюджетів та виробити методичні рекомендації щодо його впровадження на практиці з метою підвищення ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні у керівника підприємства є два потужні інструменти управління: бюджет, що уможливорює управляти в “оперативному режимі”, і система збалансованих показників, яка орієнтована на розгортання стратегії організації. Переважно ці інструменти розглядаються окремо і в теоретичних публікаціях, і в консалтингових проектах. Проте логіка підказує, що цей розрив або надуманий, або зумовлений недавнім впровадженням і неповним освоєнням системи збалансованих показників. Зв’язка BSC з бюджетом не тільки більш ніж виправдана за сенсом, але і природна математично. З одного боку, якщо прийняти, що BSC відображає стратегію організації і слугує інструментом стратегічного управління, а бюджет відповідно – оперативного, то взаємозв’язок між ними повинен бути встановлений для забезпечення виконання в оперативному періоді заходів, спрямованих на реалізацію стратегії. При цьому бюджет потрібен ще й для того, щоб постійно оцінювати, до яких фінансових результатів або їх змін приведе реалізація намічених або передбачуваних заходів. Встановлення зворотного зв’язку – одна з основних ідей BSC, і бюджет виступає чи не єдиним надійним інструментом її забезпечення по відношенню до фінансової – відправної і фінальної одночасно – перспективи.

З іншого боку, якщо погодитись з тим, що одна з цілей є BSC, то в числі інших – переведення стратегії в кількісні показники, то ці ж кількісні показники з великою вірогідністю “спливають” в процесі складання бюджетної моделі. У такий спосіб виявляться математично відображені (змодельовані) зв’язки між перспективами: показниками роботи з клієнтами, показниками перебігу внутрішніх процесів, стану інфраструктури організації – з обов’язковим виходом на рівень фінансів.

Отже, збалансована система показників як віддзеркалення стратегії утворює надійний вихідний етап для ефективного оперативного планування. Фінансові і нефінансові показники зі збалансованої системи показників безпосередньо надходять (зверху вниз) у систему оперативного планування або бюджетування. За відсутності BSC процес складання бюджету, на нашу думку, вихолощується. Це виражається у його максимальному спрощенні з використанням як основного методу планування “від досягнутого” і відмовою від сценарного підходу. У бюджеті просто зникає база, яку формує фінансово-економічна модель діяльності підприємства, що використовує показники стратегії. Результати аналізу залишаються суто кількісними, без можливості дати оцінку ступеня відповідності реально досягнутого раніше задуманому. Погіршується або стає неможливим зворотний зв’язок, оскільки більшість бюджетних показників стають відомими тільки “посмертно”, а контроль припускає можливість втручання у “хід справи” [1, с. 309].

Збалансована система показників пропонує такі можливості щодо вирішення проблеми зв’язку стратегії і бюджету.

*Цілі і результати.* Одне з найважливіших завдань BSC полягає у тому, щоб коректно сформулювати фінансову ціль бізнесу і прив’язати до неї такі способи досягнення, які сприятимуть її реалізації у майбутніх умовах, можливо, відмінних від тих, які спостерігалися на момент формулювання цілі. Розмежування цілей принципово важливе і з позицій узгодження інтересів власників, і з позицій постановки завдання перед менеджерами. Інший критерій розмежування цілей – часовий горизонт, залежно від якого виокремлюють цілі перспективні і тактичні. Перспективна ціль – продаж бізнесу чи володіння ним – формулюється власниками підприємства. Топ-менеджери можуть тільки корегувати її, апелюючи до ринкової ситуації, до можливостей підприємства і прогнозів зміни того й іншого. З короткотривалими цілями справа прямо протилежна: у загальному випадку вони повинні генеруватися топ-менеджментом, оскільки ці цілі якісно (за характером) і кількісно (за рівнем) відображають той локальний оптимум, якого організація може досягти на поточному етапі розвитку.

Короткостроковими цілями можуть виступати: посилення конкурентних переваг; отримання технологічної переваги та інші аспекти ринкової сили, які здатні підняти вартість підприємства в очах потенційних покупців. Бюджет в ході досягнення подібних цілей стає інструментом узгодження процесів отримання і витрачання коштів, передусім цільових.

Інша група тактичних цілей – ті, які орієнтують менеджмент на отримання організацією внутрішніх переваг: покращення кадрової політики; зниження собівартості; підвищення керованості підприємства тощо, що впливає на прибутковість бізнесу і збільшує його вільний грошовий потік.

Логіка збалансованої системи показників показує відмінність між стратегічними цілями і цілями оперативної діяльності. Під час складання збалансованої системи показників розглядаються ті з небагатьох критичних з погляду успіху організації цілей, від яких залежить реалізація стратегії. Ці цілі включаються до BSC.

*Заходи і резерви.* Необхідні для досягнення цілей стратегічні заходи, які включаються до BSC, є результатом “фільтрації” великої кількості ідей та ініціатив. На їхню реалізацію витрачаються обмежені ресурси і саме їм приділяється основна увага менеджменту. Бюджети, виділені для стратегічно значущих заходів, відрізняються від бюджетів, призначених для здійснення поточної діяльності. Тим самим реалізується стратегічне фокусування оперативного планування і бюджетування.

Відмінність між поточною діяльністю і стратегічними заходами має великого значення. Не варто забувати, що підтримка на нормальному рівні поточної діяльності – відповіді на запити клієнтів, складання пропозицій клієнтам, виконання виробничих замовлень тощо – вимагає значних ресурсів. Р. Каплан і Д. Нортон вважають, що підприємства приблизно 90 % свого сукупного бюджету витрачають на поточні процеси операційної діяльності і лише 10 % – на реалізацію стратегічних проектів [2, с. 205]. Важливо визначити пріоритети в реалізації цих заходів і, відповідно розподілити увагу менеджменту і наявні ресурси.

Для досягнення цілей постає питання про виявлення резервів підприємства. Усунення різного типу втрат і нерациональних витрат – це один шлях; інший – усунення розриву між досягненим і можливим рівнем використання ресурсів. Сукупний резерв визначається як різниця між виробничим потенціалом і досягненим рівнем випуску продукції чи застосованої технології або якості роботи.

Явні види резервів і бюджетні інструменти управління ними є видимими у таких випадках:

- якщо це високотехнологічне або унікальне устаткування або устаткування для випуску унікальної (особливо затребуваної, модної або дефіцитної) продукції, то кількісні показники його використання пройдуть через бюджет виробництва певних видів продукції, бюджет собівартості, бюджет інвестицій і в результаті можуть бути інтерпретовані у ході аналізу віддачі на вкладений капітал;

- якщо головним ресурсом підприємства є кваліфікований персонал, то принципового значення набувають бюджет робочого часу, бюджет витрат на персонал (як варіант – на оплату праці), а оцінка ефективності витрат цієї групи здійснюється у процесі аналізу коефіцієнта випередження продуктивності праці порівняно із заробітною платою, зарплатовіддачею тощо;

- якщо найцінніший ресурс підприємства – доступ до джерел дешевої або дефіцитної сировини, то особлива увага приділяється бюджету витрачання матеріалів у натуральних одиницях, бюджету собівартості в частині витрачання матеріалів й аналізу матеріаломісткості продукції.

Зовнішні резерви – зростання цін на продукцію або сприятлива динаміка валютного курсу – бувають дуже істотними, але, на жаль, ненадійними. Зовсім по-іншому це явище трактується тоді, коли значна частина резервів має внутрішній характер. При цьому бюджет, який уможливорює виділити резерви підприємства не загалом, а за окремими центрами фінансової відповідальності, є неоціненним. Саме він додає і пошуку, і подальшій актуалізації резервів абсолютно чіткої спрямованості.

У разі необхідності до створення резерву залучають інвестиції. Ухвалення такого рішення вимагатиме бізнес-планування й оцінки економічної ефективності передбачуваних вкладень. За

умови позитивного вирішення – складання бюджету інвестицій і його співвідношення із рештою бюджетів.

*Загальні показники BSC і бюджету.* Найважливіша частина роботи будь-якого керівника – реалізація ухвалених рішень. При цьому важливо своєчасно відмічати, наскільки успішно перебігають внутрішні і зовнішні процеси. Отже, необхідно організувати контур зворотного зв'язку. Якщо на підприємстві вже поставлено бюджетне управління, то контур зворотного зв'язку сформований і ним можна користуватися для організації зворотного зв'язку по BSC; залишається тільки сформувати перелік показників, що відображають успішність проведеної стратегії, і з необхідною періодичністю відстежувати їх значення. Технічно найпростіший спосіб – послідовно приписувати коректні показники насамперед фінансовій цілі, потім способам досягнення і, нарешті, виявленим резервам. Паралельно відбувається математичне моделювання процесів формування показників, що у результаті приводить до появи бюджетної моделі.

Форми взаємозв'язку показників BSC і бюджету можуть бути зведені до трьох типів:

1) показники, які передаються безпосередньо з BSC до бюджету (наприклад, виручка від реалізації);

2) показники, які виявляють чинники діяльності, що впливають на відповідні бюджети (наприклад, норми витрачання матеріалу, частка браку у загальному обсязі продукції, норми запасу сировини і матеріалів та інші чинники, що визначають рівень виробничої собівартості);

3) третя форма зв'язку між показниками BSC і бюджету виникає у тих випадках, коли стратегічні заходи розкладаються на оперативні завдання і тим самим формують відповідні бюджети.

Зіставляючи й ув'язуючи BSC і бюджет, значно легше виділити не тільки формувальні і результуючі показники (це добре простежується у фінансово-бюджетній моделі), а й ключові показники (що найістотніше впливають на досягнення фінансової цілі), а також нормативні. Наявність нормативів підсилює контроль за діяльністю підприємства.

*Організація і виконання.* Вимоги з боку BSC до оперативного управління не вичерпуються кількісними, до того ж узагальнювальними показниками. BSC пред'являє також вимоги:

- до розподілу і виконання функцій між елементами підприємства (ЦФВ, підрозділами, ділянками тощо до окремих співробітників);
- до характеру і рівня відповідальності, а також до мотивації співробітників;
- до системи обліку.

Варто підкреслити, що усім перерахованим вимогам відповідає система бюджетного управління, якщо таке вже поставлено на підприємстві або передбачається у майбутньому. Ця відповідність досягається абсолютно у природний спосіб.

Бюджет організації не самоціль; це інструмент управління за центрами фінансової відповідальності, ієрархія яких утворює фінансову структуру підприємства. Фінансова структура теж не береться нізвідки, а спирається на організаційну структуру. Тому під час створення або оптимізації оргструктури, яка за своєю суттю є інструментом виконання систематичних розпоряджень, відбувається розподіл (і подальше виконання) функцій між елементами підприємства. Усередині оргструктури розподілена також відповідальність за хід виробничої діяльності. У ході ж створення і функціонування фінансової структури відбувається встановлення відповідальності за фінансові показники діяльності. Відбувається встановлення відповідальності через виконання бюджетів, що відповідають рівню і функціоналу кожного ЦФВ. Якщо ж оплата праці співробітників ЦФВ прив'язана, нехай навіть не в усіх і не повною мірою, ще і до ступеня виконання бюджету, то перші дві групи вимог можна вважати виконаними.

Третя група вимог – до системи обліку підприємства – також значною мірою задовольняється під час постановки бюджетного управління на підприємстві: бюджет вимагає не бухгалтерського, а управлінського обліку. Але повної відповідності вимогам BSC управлінський облік, орієнтований тільки на бюджет, дати не може: з тієї простої причини, що система збалансованих показників потребує також інформації нефінансового характеру. Тому для повноцінного стратегічного

управління система обліку повинна бути доповнена інформацією господарського обліку, який ведеться у негрошових одиницях. Це необхідно для аналізу та оцінки рівня й динаміки економічних показників, які відображають виробничі, а не тільки фінансові процеси: ритмічність роботи обладнання і рівень завантаження персоналу, продуктивність праці та вироблення продукції, використання виробничих площ, частку браку, пробіг автотранспорту, кваліфікацію співробітників тощо.

Окрім того, інформація управлінського і господарського обліку, в належний спосіб оброблена і узагальнена за кілька періодів часу, перетворюється на статистичну інформацію, яка необхідна для корегування вже існуючих бюджетів і складання нових, а також кількісного опису стратегії. З усієї маси статистичної інформації впливає, що і бюджет, і BSC вимагають виділити інформацію нормативну, тобто таку, яка буде орієнтиром для різного роду оцінок. Маючи в своєму розпорядженні перераховану інформацію (нормативну, статистичну, господарську, бухгалтерську), керівникові набагато легше виконати головне завдання, заради якого здійснюються і постановка бюджетного управління, і розроблення BSC: налагодити в організації зворотний зв'язок.

Конкретизація стратегічних цілей є завданням, що делегується. Концепція BSC припускає, що структурні підрозділи отримують інформацію про свою участь у стратегії як системі проекцій, цілей, показників, цільових значень і заходів. Логіка BSC також припускає, що у процесі складання систем цілей, показників і заходів для структурних підрозділів здійснюється їх постійна перевірка на відповідність цілям верхнього рівня. При цьому визначають зв'язок окремих цілей того чи іншого структурного підрозділу з цілями вищестоящего підрозділу. Такий докладний аналіз цілей структурних підрозділів сприятиме розподілу ресурсів згідно зі стратегічними вимогами.

Побудова безперервного процесу оперативного планування під час створення системи показників для усіх рівнів управління за схемою “зверху вниз” показана на рис. 1.

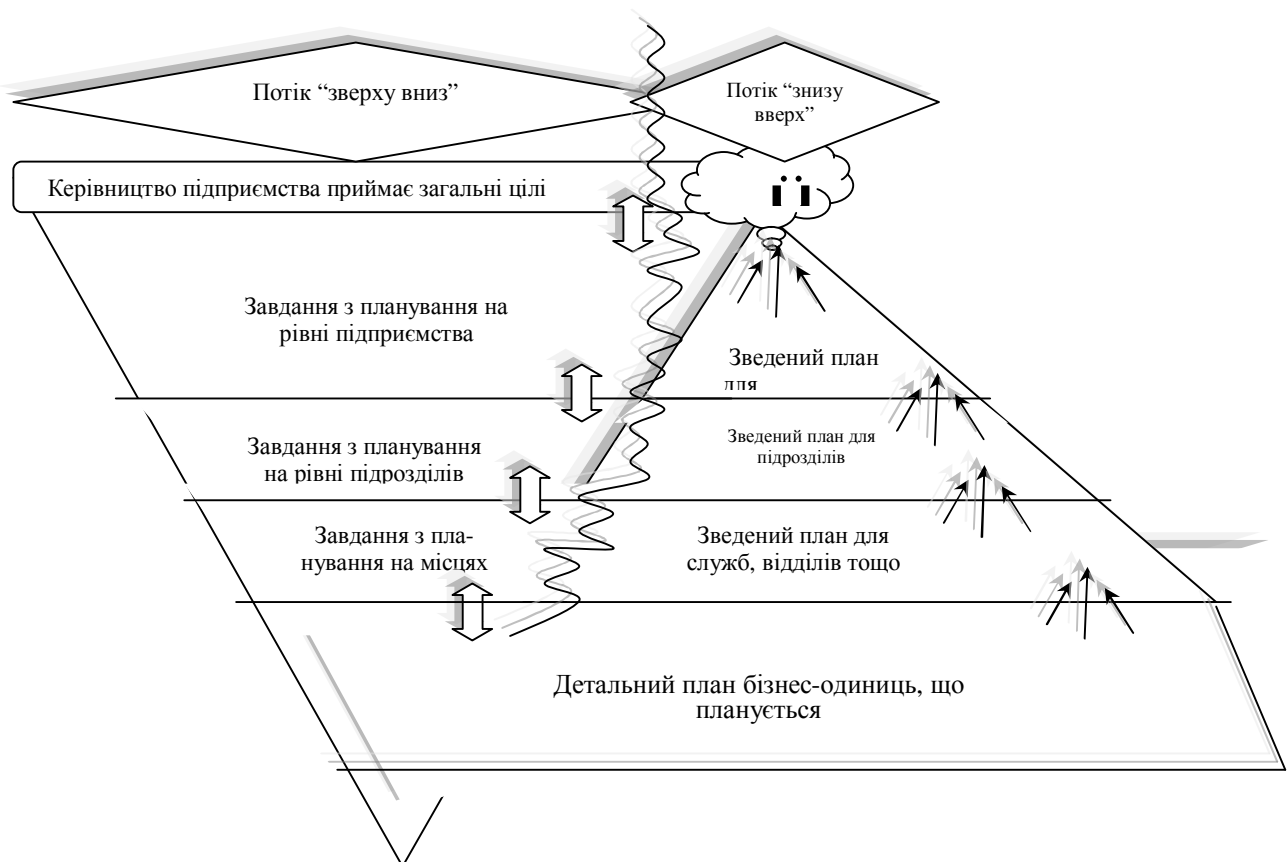


Рис. 1. Оптимізований процес оперативного планування:

↕ – дискусія про цілі і стратегічні заходи; ↗ ↘ ↙ ↚ – зведення (об’єднання, агрегація)

При цьому потрібно розуміти, що побудова планів за схемою “зверху вниз” займає тривалий період, оскільки на всіх рівнях планування відбуваються інтенсивні дискусії та переговори. Крім того, до процесу планування включаються нефінансові показники, тому існує потреба у додатковому процесі планування за схемою “знизу вверх”.

Зворотний зв’язок, що ґрунтується на аналізі виконання бюджетів, має структуру, аналогічну до впливу BSC на бюджети. По-перше, проводиться аналіз план-фактних відхилень, по-друге, факторний аналіз, по-третє, аналіз ефективності. І кожен крок повертає нас до питання: чи добре виконаний бюджет? Чому? Випадково це чи закономірно? Чи довготривалі ці процеси, які не були передбачені, чи короткотривалі? Чи враховувати зміни на майбутнє? Якщо враховувати, то як: змінюючи плани, стратегію чи цілі? Як при цьому зміниться карта BSC?

Якщо у процесі “зверху вниз” оперативного планування досягаються конкретні домовленості про цілі, то з’являється можливість істотно впливати на управління персоналом (на рис. 2 показані найважливіші моменти цього взаємозв’язку).

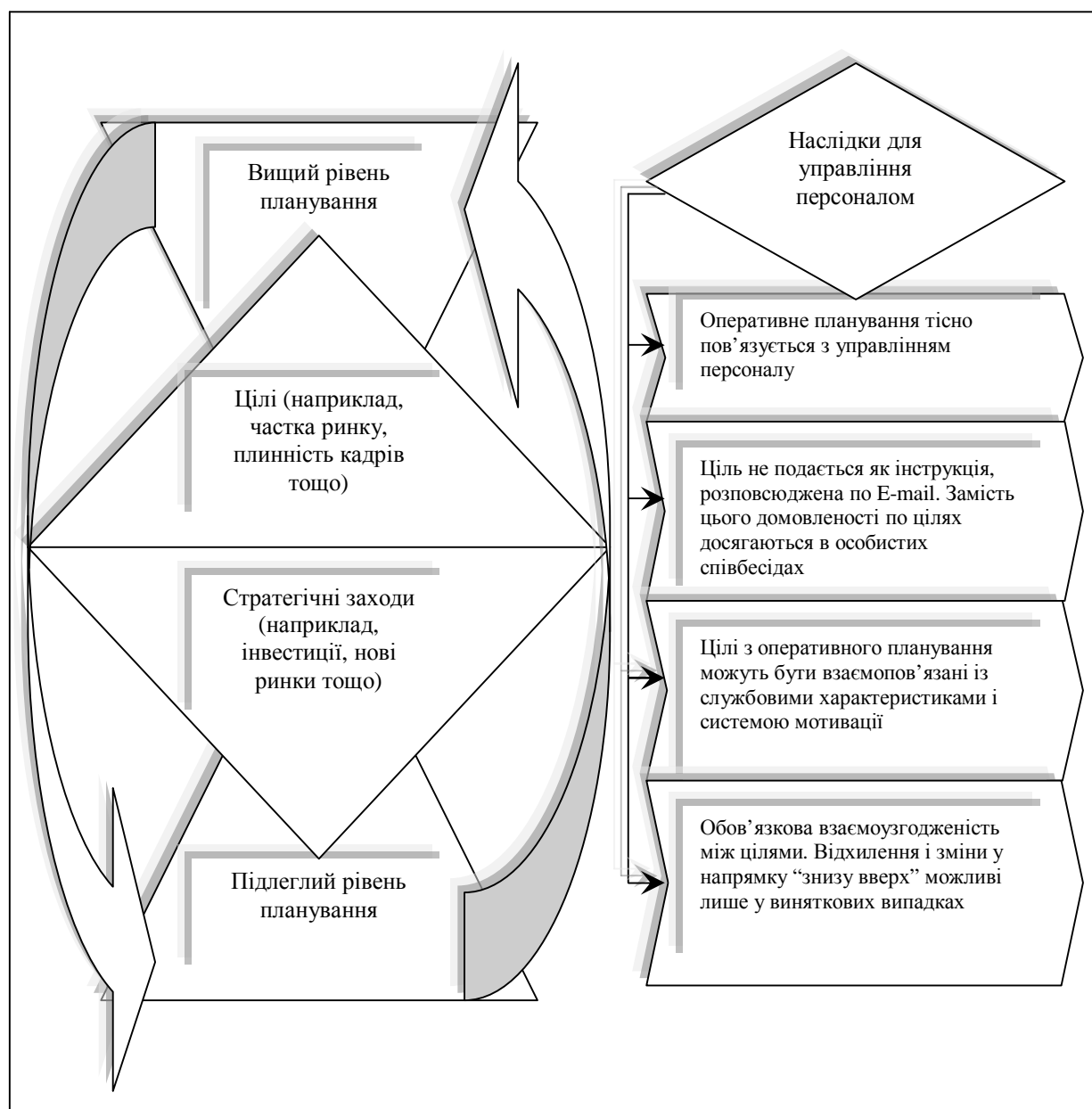


Рис. 2. Дискусія про цілі і стратегічні заходи під час обговорення планування

Завдяки впровадженню збалансованої системи показників можливе скорочення протиставлення традиційного процесу планування процесу планування на основі BSC загальної тривалості процесу планування за одночасного підвищення змістовності розроблених планів [7, с. 39]. На рис. 3 показано у спрощеному вигляді протиставлення колишнього і нового процесів планування.

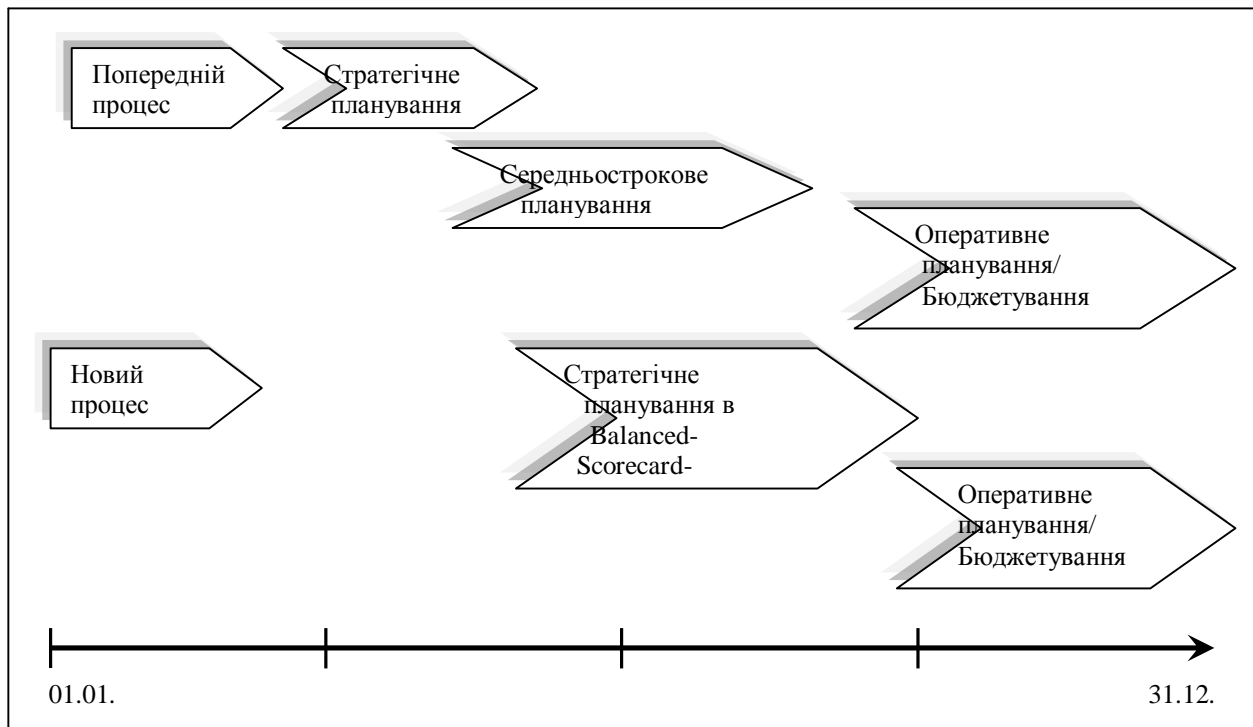


Рис. 3. Протиставлення колишнього і нового процесів планування

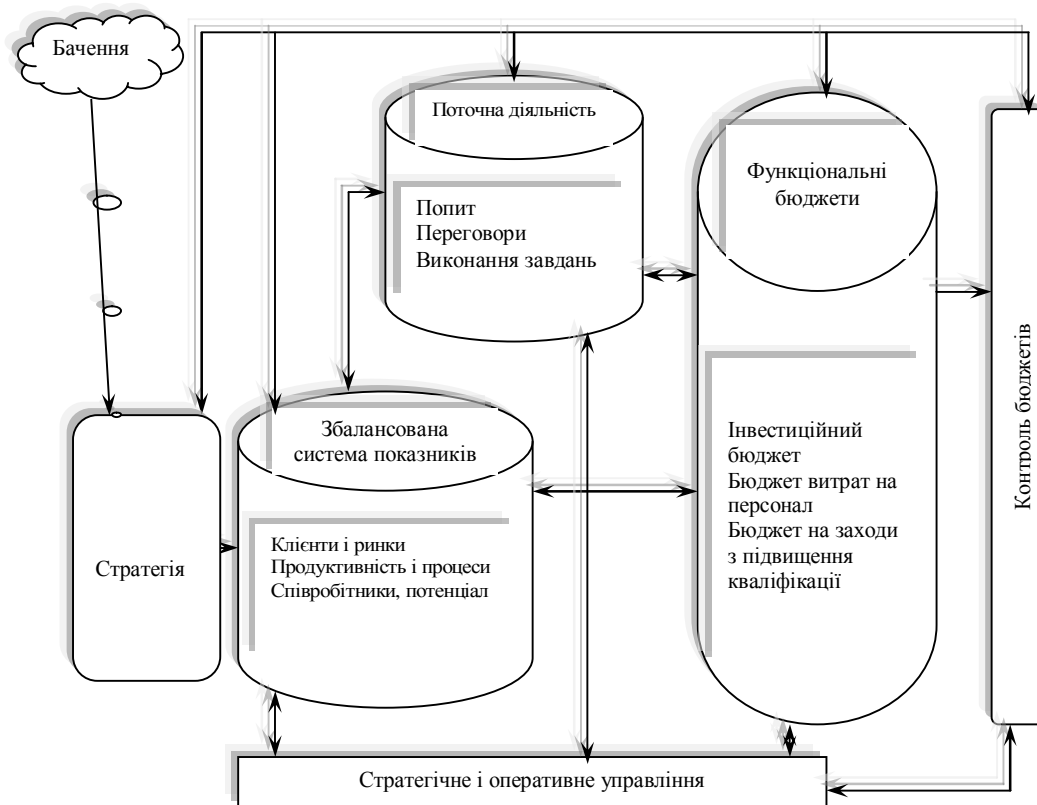


Рис. 4. Збалансована система показників, яка пов'язує стратегію з бюджетами



При цьому відбувається зміщення активності у сфері стратегічного планування та процесу побудови BSC, а також скорочення витрат і зусиль у межах оперативного планування. Звідси процес планування стає коротшим. Крім того, зростає інтенсивність процесу планування, оскільки під час використання BSC, його можна починати пізніше. Відомій німецькій консалтинговій компанії Horvath & Partners у проектах співпраці з клієнтами процес оперативного планування вдалося скоротити до 40 % [1, с. 316].

Підсумовуючи, зазначимо, що інтеграція збалансованої системи показників у систему планування дає можливість принципового переосмислення процесу бюджетування. Основна її роль при цьому полягає в передачі інформації із системи стратегічного планування до системи щорічного бюджетування.

Використовуючи збалансовану систему показників, процес оперативного планування можна спрямовувати на досягнення стратегічних цілей. Він має не тяжити до простого перенесення даних минулих періодів на майбутнє. Як саме збалансована система показників усуває розрив між стратегічним і оперативним плануванням, показано на рис. 4.

**Висновки.** Отже, бюджет і BSC – взаємодоповнювальні інструменти. Причому бюджет має, якщо можна так висловитися, “первинний характер”, створюючи для BSC основу у вигляді кістяка фінансово-економічних показників, системи відповідальності, яка пронизує усі рівні підприємства, налагодженого процесу прогнозування і аналізу, системи управлінського обліку. Можна стверджувати, що в організації, яка застосовує бюджетне управління, BSC не буде сприйнята як щось чуже – скоріше, як розвиток вже існуючих інструментів. І навпаки, бажання вести управління підприємством відповідно до BSC майже неминуче приведе керівництво організації до усвідомлення необхідності бюджетування. Впровадження технології стратегічно орієнтованого бюджетування на підприємствах дасть змогу ефективніше використовувати ресурс підприємств, заощаджувати кошти та ефективніше проводити політику ціноутворення та мотивації персоналу.

**Перспективи подальших досліджень.** Запропоновані аспекти технології стратегічно орієнтованого бюджетування на підприємствах потребують подальших досліджень у напрямках практичного застосування цього підходу, а також аналізу отриманих від цього результатів для діяльності підприємств.

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners: пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с. 2. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с. 3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с. 4. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 512 с. 5. Нивен П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с. 6. Banker R. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures / R. Banker // *The Accounting Review*. – 2000. – P. 65 – 92. 7. Horvath P. Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien / P. Horvath, L. Kaufmann // *Harvard Business Manager*. – 1998. – Vol. 20, Nr.5. – P. 39–48. 8. Kaplan R. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. Kaplan, D. Norton // *Harvard Business Review*. – 1996. – Nr. 1. – P. 189–209. 9. Kaplan R. S. Putting the Balanced Scorecard to Work / R. S. Kaplan, D. P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1993. – Vol. 71, Nr.5. – P. 134–147. 10. Lipe M. The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures / M. Lipe // *The Accounting Review*. – 2000. – P. 283–298.