

## УПРАВЛЕНИЕ ПО ПОТРЕБНОСТЯМ (MANAGEMENT BY NEEDS)

Организации, внедряющие систему сбалансированных показателей (ССП), сталкиваются с проблемами при ее разработке и применении, не получают адекватного ожиданиям результата. По мнению автора, причина в том, что в основу ССП и подобных ей систем положены неверные исходные посылки. В статье описаны три основные проблемы и предложен подход, который можно назвать менеджментом по потребностям (management by needs). Предполагается, что он позволит преодолеть указанные недостатки систем. Статья имеет полемический характер.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** сбалансированная система показателей, декомпозиция целей, ключевые показатели эффективности, системные факторы, потребности, масштабирование целей



**Горбунов Андрей Владимирович** — независимый эксперт по системам менеджмента, создатель ресурса «Практический менеджмент качества онлайн» (г. Москва)

Если владелец бизнеса создает компанию не с единственной целью заработать «быстрые деньги», если он видит ее на рынке и через пять, и через десять лет, другими словами, если человек предполагает вести *бизнес* в полном смысле этого слова, то он имеет представление, пусть даже самое общее, о стратегии развития предприятия. Конечно, на планы «отцов-основателей» существенным образом влияет среда, в которой возникает и функционирует компания. В смутные 1990-е гг. в России только самые отчаянные оптимисты загадывали более чем на год-два вперед, ибо сама ситуация в стране была нестабильна и не располагала к долгосрочному планированию и разработке стратегий, в соответствии с которыми можно было бы выстраивать повседневную деятельность компании. По сути, стратегия у всех была одна — выжить. Однако времена меняются, и сегодня российские бизнесмены могут себе позволить строить планы на пять-семь лет (а то и больше), формировать стратегию, не боясь, что уже завтра ее придется пересматривать.

В настоящее время стратегический менеджмент — весьма актуальная тема в России,

в какой-то степени даже модная. Тренинги, сессии стратегического планирования, разработка стратегических карт... и неизбежный вопрос: как оценить результативность реализации стратегии и повысить заинтересованность персонала в претворении в жизнь долгосрочных планов?

Пожалуй, один из самых известных на текущий момент подходов, предназначенных для «получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции» [2], — это внедрение сбалансированной системы показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC). Данную систему позиционируют как инструмент «стратегического и оперативного менеджмента, который позволяет связать стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии» [6]. Предполагается, что она позволяет проследить связь между стратегией и оперативными решениями, оценить, насколько результативны эти решения с точки зрения достижения долгосрочных целей.

За почти 20-летнюю историю своего существования (первая публикация — статья The Balanced Scorecard — measures that drive performance — появилась в 1992 г. в январско-февральском номере журнала Harvard Business Review<sup>1</sup>) концепция СПП развилась в мощное бизнес-направление, связанное с консультированием по вопросам разработки сбалансированных систем показателей, созданием соответствующего программного обеспечения и функционального стандарта BSC, позволяющего сертифицировать тот или иной инструмент [8].

Автор полагает, что несмотря на огромную популярность и широкое распространение подхода, предполагающего внедрение СПП, и иных подобных подходов все они не решают стоящих перед компанией задач в силу того, что основываются на принципиально неверной парадигме. Прежде чем анализировать ошибочность исходных

посылок, автор хотел бы заметить, что, на его взгляд, термин balanced scorecard, равно как и его русский аналог «сбалансированная система показателей», не соответствуют смыслу слова «сбалансированный» и, по сути, играют дезориентирующую роль. С полным основанием называть систему *сбалансированной* можно лишь в том случае, если в методике ее построения в качестве неотъемлемой части присутствуют процессы согласования (балансирования) показателей. При этом такая методика должна решать как задачу синтеза (построения новой системы), так и задачу анализа (проверки степени сбалансированности готовой системы).

Нетрудно убедиться в том, что такой методики на данный момент не существует и все ограничивается лишь рекомендациями общего характера, касающимися к тому же только вопросов построения системы. Так, в функциональных стандартах BSC указано, что «после построения карты СПП верхнего уровня осуществляется проверка сбалансированности разработанной карты на основе принципов экономической логики. На данном этапе анализируется, как через достижение показателей нижних уровней (перспектив) будут достигнуты показатели верхних уровней... Основным способом проверки сбалансированности служит качественная экспертная оценка, проводимая участниками процесса разработки СПП» [8]. При этом остается неясным, на предмет соответствия каким критериям нужно осуществлять проверку. А. Кочнев и И. Фастовым определены такие критерии (соответствие стратегии, полнота, целостность и непротиворечивость системы показателей), даны их характеристики, однако авторы указывают, что «полнота, целостность и непротиворечивость обеспечиваются самой методикой построения системы показателей. Если вы следовали этой методике, то результат не может не соответствовать названным критериям» [4]. Это означает, что такой метод не годится для оценки уровня сбалансированности уже разработанной

<sup>1</sup> Справедливости ради стоит отметить, что А. Шнейдерман [7] высказывает иное мнение. — *Здесь и далее прим. авт.*

системы, когда неизвестна степень следования ее разработчиков некой «правильной» методике построения ССП. Согласитесь, странно было бы на вопрос «Как нам оценить, правильно ли собрано изделие?» получить ответ «Если вы следовали приложенным инструкциям, то изделие собрано правильно» или на вопрос студента «Я правильно выполнил курсовую работу?» услышать ответ преподавателя «Если вы следовали методическим указаниям, то да». Очевидно, что нас интересует оценка правильности (изделия или работы), а не условия ее (правильности) обеспечения.

Сами создатели BSC характеристику *balanced* определяют весьма ограниченно: по их мнению, она означает, что система содержит не только финансовые показатели. Автор настоящей статьи полагает, что при такой трактовке *Balanced Scorecard* было бы правильнее назвать *Enhanced Scorecard* («расширенная система показателей»).

Традиционная логика управления предусматривает следующую цепочку: разработка стратегии — конкретизация ее в ходе оперативной деятельности — поощрение исполнителей, достигших целевых показателей, и наказание тех, кто не достиг. ССП, как и другие системы, применяемые для оценки результативности<sup>2</sup>, основываются именно на такой логике. Неудивительно, что все рассуждения, начинающиеся с «высоких материй» (стратегия, долгосрочное планирование, оценка результативности деятельности предприятия) заканчиваются в конечном итоге прагматическим вопросом: сколько и за что платить? В этом смысле показательна работа Е. Ветлужских «Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей» [1], половина которой посвящена вопросам оплаты труда.

Первое ошибочное предположение, на котором базируются ССП и подобные ей системы, можно сформулировать так: *стратегические цели могут быть подвергнуты декомпозиции до уровня оперативных без потери целостности*

(А. Кочневым и И. Фастовым целостность определяется как «наличие взаимосвязей между целями, отсутствие изолированных сегментов на стратегической карте» [4]). По сути, оценка достижения целей верхнего уровня на основе степени достижения целей, полученных в результате декомпозиции, означает, что мы явно или неявно предполагаем: сумма показателей нижнего уровня равна интегральному (обобщающему) показателю. Однако такое предположение нарушает основной принцип системности, который гласит, что система больше, чем сумма составляющих ее частей (так называемое *свойство эмерджентности*<sup>3</sup>).

Рассмотрим простой пример. Допустим, мы поставили себе целью быть счастливыми. Это интегральная (обобщенная) цель. Для того чтобы оценить степень ее достижения и понять, в каком направлении нужно действовать, мы решили оценивать наличие или отсутствие счастья по следующим показателям:

- удовлетворенность личной жизнью;
- удовлетворенность уровнем доходов;
- удовлетворенность отношениями с родственниками, знакомыми и коллегами;
- степень удовлетворения физиологических потребностей.

Ориентируясь на этот набор показателей, мы легко можем столкнуться с парадоксом: все целевые показатели достигнуты, но мы не чувствуем себя счастливыми, хотя вроде как должны. Либо наоборот: мы чувствуем себя счастливыми, но при этом один или даже все целевые показатели не достигнуты.

Конечно, можно сказать, что состав показателей слишком мал и решение проблемы — в его расширении. Однако, каждый раз расширяя набор показателей, мы будем обнаруживать, что чего-то не учли, и в итоге поймем, что адекватно описать состояние «я счастлив» невозможно, поскольку количество показателей / характеристик бесконечно.

<sup>2</sup> Автор придерживается определений терминов «результативность» и «эффективность», данных в стандарте ISO 9000:2005.

<sup>3</sup> Эмерджентность — особенность систем, состоящая в том, что свойство системы не сводится к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводится из них.

Выходит, что решения нет? Отнюдь. Оно есть, только нужно изменить исходный посыл и не пытаться оценивать состояние счастья через набор показателей, полученных в результате декомпозиции, а применить один — интегральный: степень ощущения счастья. Есть ощущение счастья — мы счастливы, нет — несчастливы. И никакой декомпозиции не нужно.

Безусловно, возникнет вопрос: если не нужно проводить декомпозицию, то как узнать, в каком направлении действовать, чтобы выполнить целевой интегральный показатель? Тут, пожалуй, было бы уместным сравнение с векторной алгеброй. Если интегральный показатель (интегральную цель) представить в виде вектора, то его можно разложить на составляющие, которые и будут искомыми направлениями деятельности. Нет никаких сомнений, что такого рода детализацию проводить необходимо. Внимательный читатель может задать правомерный вопрос: а в чем тогда отличие от традиционного подхода? Отличие состоит в том, что определять приоритетные направления, влияющие на достижение интегральной цели, нужно, а вот оценивать ее достижение по сумме показателей нижнего уровня не следует.

Кстати, автору нередко доводилось сталкиваться с ситуациями, когда отдельные подразделения предприятия показывали отличные результаты, выполняя установленные целевые показатели, при этом дела организации в целом обстояли не самым лучшим образом. Руководство постоянно изменяло систему оценки результативности, меняло коэффициенты, веса показателей и т.п., но ситуация не улучшалась. К сожалению, руководители этих организаций никак не хотели осознать той простой вещи, что декомпозиция интегральной цели на локальные и оценка общего успеха на основании суммы локальных оценок — это прямой путь к ситуации, красочно описанной в басне А.И. Крылова: «...да Лебедь рвется в облака, Рак пятится назад, а Щука тянет в воду». В результате мы имеем нерациональное расходование ресурсов («...из кожи лезут вон, а возу все

нет ходу!»). В реальной организации, конечно, все же образуется некий общий вектор усилий, необходимый результат достигается, но какой ценой... Указанное явление широко известно и носит название «локальная оптимизация». Высший руководитель в недоумении: все подразделения рапортуя о выполнении своих показателей, а предприятие в целом — в минусе.

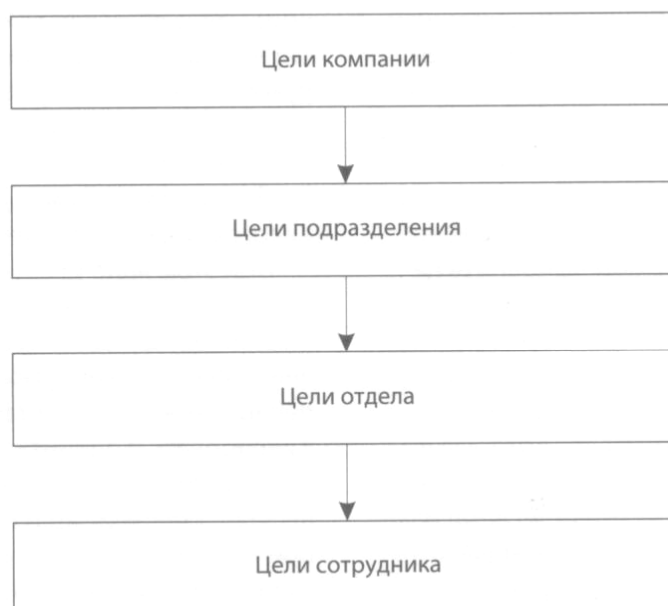
При декомпозиции целей используют, как правило, схему, представленную на рисунке.

При этом явно или неявно предполагается, что действия сотрудника, стремящегося достичь поставленных целей, способствуют достижению целей более высокого уровня (например, отдела, департамента и т.д.), и такие действия можно зафиксировать и оценить. Однако если на практике такое влияние и существует, то оно носит столь несущественный характер, что им можно пренебречь. Принцип «каждый сотрудник должен осознавать свой вклад в общее дело компании» имеет больше идеологическую, нежели статистическую природу.

В ходе диагностических аудитов систем управления (в том числе и систем менеджмента качества) автор неизменно пытался выяснить, видят ли сотрудники связь между своей деятельностью и результатами деятельности компании и насколько четко они формулируют эту связь. Нет сомнений в том, что конкретный сотрудник (даже в небольшой компании) имеет лишь самое общее представление о своем вкладе в конечный результат. Все без исключения респонденты затруднились конкретизировать этот вклад, в ответах фигурировали варианты все тех же общих формулировок. Более-менее четко респонденты прослеживали связь на уровне своего подразделения.

Еще одна проблема, связанная с применением ССП, заключается в следующем. Мы хорошо знаем, что успешность или неуспешность деятельности обусловлена двумя факторами: системным и личным (человеческим). Соотношение этих факторов оценивается по-разному: от 85/15 (Д. Джуран) до 98/2 (Э. Деминг). Как бы то ни было, большинство специалистов сходится в том, что вклад

Рисунок. Декомпозиция целей



Источник: [1].

системы в достижение результата выше, чем вклад, обусловленный личными качествами конкретного исполнителя. Возникает вопрос: что отражают показатели, образующие разработанную систему, — влияние системного или человеческого фактора? Даже будучи целеустремленным, усердным и компетентным, можно не достичь требуемого результата в силу, скажем, необеспеченности ресурсами, неверно разработанной процедуры, недостатка полномочий, т.е. системных факторов, которые от исполнителя не зависят, ему неподконтрольны.

Здесь было бы уместно заметить, что руководители очень часто полагают, что их подчиненные ждут от них *объективной* оценки своей деятельности. Это убеждение столь же распространенное, сколь и неверное, к тому же приводящее к значительным затратам (на разработку объективных систем оценки). Чего на самом деле ждут сотрудники, так это *справедливой* оценки. Почувствуйте,

как говорится, разницу. Допустим, руководитель не сформулировал задачу четко и ясно. Исполнитель, стараясь изо всех сил, пытался ее выполнить, но руководитель остался недоволен и снизил оценочный балл. Конечно, сотрудник не воспримет эту оценку как объективную, для него она будет несправедливой, и в следующий раз уровень усердия сотрудника будет гораздо ниже. Никакие доводы руководителя (оценка сформирована на основании формальных расчетов) здесь не помогут.

Устанавливая какой-либо ключевой показатель эффективности (KPI), разработчик системы исходит из предположения, что тот, кому этот показатель задан, полностью контролирует ситуацию и достижение или недостижение целевого значения всецело зависит от самого оцениваемого. Однако в реальности все совсем не так!

Если несколько изменить интерпретацию приведенных выше соотношений, то можно сказать,

что от личных усилий сотрудника успех зависит лишь на 10–15%, а на 85–90% — от состояния системы (управления). Это означает, что основывать стимулирование на типичных сбалансированных системах показателей как минимум некорректно.

Рассмотрим конкретный пример.

Наивно предполагать, что достижение указанных в табл. 1 KPI целиком зависит только от начальника цеха. Можно не боясь ошибиться предположить, что несмотря на все свои усилия начальник цеха будет регулярно не выполнять заданные целевые показатели в случае отсутствия поддержки со стороны системы и усилий тех, кто участвует в выполнении плана выпуска продукции, соблюдении нормативов и т.д. В этом случае объективное (на основе показателей!) снижение стимулирующих выплат окажет демотивирующее влияние. Другими словами, мы получим результат, ровно противоположный запланированному.

Третья проблема очевидна, но, как и многое очевидное, незаметна. Рассмотрим типичный набор показателей (табл. 2).

Знакомство с ключевыми показателями эффективности различных организаций показывает, что все они (показатели), по сути, одинаковы. Неважно, что в одной организации в качестве KPI выступает «процент выбранных поставщиков, не входящих в перечень одобренных (не более 8%)», а в другой — «обучить за год 10% персонала». Эти показатели объединяет одно: они установлены произвольно, «среднепотолочным методом». Автор, будучи по природе своей человеком любопытным,

неизменно интересовался, почему в организации установлен тот или иной целевой показатель. Ответы не отличались разнообразием: «так исторически сложилось», «а сколько надо?», «больше — это много, а меньше — мало», «ну, надо было какую-то цифру поставить, а эта более-менее выполняема».

Характеризуя ситуацию с разработкой KPI, автор статьи хотел бы сослаться на приватную беседу с одним из ведущих продакт-менеджеров известной европейской компании. В разговоре обсуждалась нередко возникающая коллизия: если сотрудник действует «в интересах KPI», то его действия идут вразрез с интересами компании, а если он все же сохраняет лояльность компании, то страдает из-за снижения показателей. На вопрос «Как вы выходите из положения?» был получен ответ: «Придумываем разные способы, как KPI обойти и дело сделать». Вот и получается, что организация сначала потратила ресурсы (и немалые!) на разработку ССП, а затем сотрудники тратят ресурсы на то, чтобы эти показатели «обмануть». Парадокс: показатели эффективности снижают эффективность (т.к. вынуждают идти на лишние затраты).

Даже самый поверхностный анализ различных сбалансированных систем показателей позволяет убедиться в том, что, как только дело доходит до установки конкретных целевых значений, ни о какой «сбалансированности» речи уже не идет. Мы имеем набор произвольно установленных значений, при этом никто не даст гарантию, что достижение одних не исключает достижения других.

Таблица 1. Цели и KPI начальника цеха

Основные цели	KPI
Выполнение плана выпуска продукции	Объем производства, тыс. руб.
Выполнение плана по ассортименту	Доля позиций ассортимента, %
Соблюдение норматива по браку	Брак, % от выпуска
Выполнение норматива по затратам	Материально-технические затраты, тыс. руб.

Источник: [1].

Таблица 2. Набор KPI

Стратегические цели	KPI	Целевое значение KPI	Фактическое значение KPI
<b>ФИНАНСЫ</b>			
Превзойти ожидания акционеров	Цена акции	\$72	\$71
	Рентабельность инвестиций	25%	21,5%
Увеличить объем продаж	Доход	\$6000000	\$5482000
Увеличить размер прибыли	Валовая прибыль	35%	31,6%
...	...	...	...
<b>КЛИЕНТЫ</b>			
Увеличить объем сбыта ранее привлеченным клиентам	Коэффициент перекрестных продаж	30%	13%
	Показатель сохранения клиентской базы	95%	90%
Привлечь новых клиентов	Выручка от вновь привлеченных клиентов	\$500000	\$800000
...	...	...	...
<b>ПРОЦЕССЫ</b>			
Освоить доходные сегменты рынка	Новые сегменты	3	0
Разработать новые товары	Доходы от новых товаров	\$40000	\$55,5
Ускорить процесс выполнения заказов	Время выполнения заказов	7,5 дня	8,8 дня
...	...	...	...
<b>ОБУЧЕНИЕ И РОСТ</b>			
Развивать навыки сотрудников	Доход от одного сотрудника	\$50000	\$32500
	Показатель удовлетворенности сотрудников	80%	82%
Интегрировать системы	Доля заказов, полученная через Интернет	10%	4%

Источник: [3].

Не забудем про задачу анализа! Предположим, все целевые показатели, указанные в таблице, выполнены. Означает ли это достижение желаемой ситуации организацией в целом? Иначе говоря, сделает ли это организацию «счастливой»? Как показывает практика, после разработки ССП организация не проводит обратного анализа, не задает себе вопроса: если все целевые показатели будут выполнены, получим ли мы именно то, чего хотели?

Итак, названы три изъяна, присущие системам, подобным BSC:

1) неверная исходная посылка, что состояние системы может быть оценено по сумме состояний ее частей;

2) неверная исходная посылка, что достижение установленных показателей находится под полным контролем сотрудника;

3) произвольность (несбалансированность) установленных показателей.

Несмотря на всю важность «диагноза» наибольший интерес все-таки представляют пути «лечения», поэтому поговорим теперь о них.

Во-первых, необходимо отказаться от декомпозиции целей и исходить из того, что каждый уровень управления (исполнения) имеет свои цели, которые не могут быть разложены на цели более низкого уровня без потери целостности. Можно выделить три основных уровня:

- 1) высший менеджмент;
- 2) средний менеджмент;
- 3) исполнители.

Важно понимать, что цели не являются конгломератами целей низшего порядка, а представляют собой фракталы, главным свойством которых является самоподобие. Цели нужно не декомпозировать, а масштабировать. Для этого они должны быть иными, нетрадиционными, потому как, скажем, цель «увеличить доход» нельзя масштабировать на более низкий уровень, т.е. применить, например, для департамента или отдела. Следует пересмотреть сам подход к формированию целей и показателей.

Широко известна дилемма: что является целью бизнеса — прибыль или удовлетворение

потребителей? Одни настаивают, что прибыль, вторые с не меньшей убежденностью отрицают, что прибыль является целью. Автор полагает, что неверна сама постановка вопроса. Наступает пора управления по потребностям — management by needs.

Для чего существует предприятие? Сегодня мы легко даем ответ: чтобы удовлетворять потребности, потребителей, государственных органов, владельцев и инвесторов, свои собственные, наконец. Цель, по сути, одна: удовлетворить потребности. Все, что необходимо, это понять — чьи и какие.

Собственно, данный подход не нов, он хорошо просматривается, скажем, в упомянутой выше работе Шнейдермана: «Задача процесса стратегического планирования — выявить варианты наиболее успешного и устойчивого совмещения нынешних или потенциальных возможностей организации с потребностями различных стейкхолдеров. Успех каждой организации определяется ее видением и миссией, а измеряется ценностью, которую она на самом деле поставляет этим стейкхолдерам (конечно, в сравнении с доступными для них альтернативами)» [7].

При этом Шнейдерман предлагает девять шагов, обеспечивающих «выявление набора пригодных для управления и реализации планов показателей, непосредственно связанных со стратегическими целями организации». Даже поверхностный анализ этих шагов позволяет сделать вывод, что они основываются на определении заинтересованных сторон и их потребностей.

Если логически развить этот подход, то, по мнению автора, он позволит разрешить те проблемы, которые свойственны сегодняшней практике применения сбалансированной системы показателей.

Основной целью (главным вектором) должно стать удовлетворение потребности. Составляющие этого вектора — удовлетворение соответствующих заинтересованных сторон. На каждом уровне управления (см. выше) — свои заинтересованные стороны, свои «потребители» — источники



потребностей. Система оценок результативности (и, соответственно, эффективности) на каждом уровне должна быть связана с уровнем удовлетворения запросов «своих» потребителей. Например, для высшего руководства потребителями могут быть акционеры, собственники, госорганы, сама организация. Соответственно, результативной деятельностью должна быть признана в том случае, когда потребности всех перечисленных заинтересованных сторон удовлетворены.

Для среднего уровня управления набор потребителей будет другим: вышестоящий руководитель, персонал подразделения, руководители подразделений-смежников. Однако критерий формирования системы оценки результативности / эффективности остается прежним: степень удовлетворения потребностей.

Такой подход предполагает рассмотрение организации как системы взаимосвязанных потребностей, полное удовлетворение которых и образует идеальное (целевое) состояние. В этом случае не возникает конфликта между получением прибыли и заботой о клиенте — и то, и другое становится удовлетворением потребности. Прибыль — это потребность организации, получить необходимый продукт — это потребность клиента. Просто на разных этапах существования организации она может устанавливать разную приоритетность потребностей тех или иных заинтересованных сторон.

Если применять декларируемый подход, то рост дохода, например, будет определяться не интуитивным балансом между «хотелось бы побольше» и «больше не вытянем», а теми потребностями, которые имеет организация: требуемый доход должен покрыть потребности в оплате труда, потребности в реализации внутренних проектов (инновации, перевооружение, обучение и т.п.), потребности в уплате налогов и т.д. Механизм определения и балансирования финансового выражения потребностей, в общем-то, существует давно — это бюджетирование.

Новый подход, каким бы неочевидным это ни казалось, позволяет решить и вторую проблему, связанную с учетом в показателях системных и личных факторов. Вместо зачастую формальных и механистических целей типа «повысить... на... процентов» или «понизить... на... процентов» мы вводим в круг целей руководителя удовлетворение потребностей подчиненных, которое может выражаться в удовлетворенности организацией работы, системой мотивации и т.п. Следует заметить, что первое (организация работы) есть не что иное, как построение системы, которая должна обеспечивать возможность полной реализации усилий сотрудников. Второе (мотивация) — поддержание и повышение влияния личного фактора. Таким образом, происходит естественная взаимоувязка двух факторов, поскольку и то, и другое — просто удовлетворение руководителем разных потребностей. На этом уровне управления применим тот же прием девяти шагов, описанный Шнейдерманом. Это значит, что подход масштабируем, остается тем же самым на разных уровнях управления (и исполнения). Более того, устраняется и произвольность целевых показателей, т.к. они теперь получают твердую основу: удовлетворение той или иной потребности.

Еще одно преимущество описываемого подхода состоит в том, что он хорошо коррелирует с современными взглядами на управление, которые можно выразить термином *compliance management*, т.е. *менеджмент, нацеленный на обеспечение соответствия*. Данная идеология наиболее ярко отражена в таких известных стандартах, как ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 и т.д.

Построение стратегии, планирование путей ее реализации и разработка системы оценки степени ее исполнения на основе менеджмента потребностей (*management by needs*) позволяют решить задачи увязывания долгосрочных планов и оперативной деятельности, уйти от формализма в системе показателей, обеспечив ее реальную сбалансированность на основе приоритизации и баланса потребностей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI. Инструменты для руководителей. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
3. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Пер. с англ. П. Тимофеева. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Кочнев А., Фастов И. Разработка сбалансированной системы показателей — шаг за шагом (часть 2). — [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_3959](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_3959).
5. Положение о сбалансированной системе показателей. — [http://develop.intalev.ru/script/tmpd/navigator2/solutions/CN\\_BSC/method/bsc\\_method.html](http://develop.intalev.ru/script/tmpd/navigator2/solutions/CN_BSC/method/bsc_method.html).
6. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2007.
7. Шнейдерман А. Как создать сбалансированную систему показателей (часть 1) // Стратегический менеджмент. — 2009. — №2.
8. Balanced Scorecard Functional Standard™ Release 1.0a. — <http://www.bscol.com/pdf/Standardsv10a.pdf>.
9. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). «The Balanced Scorecard — measures that drive performance». *Harvard Business Review*, Vol. 70(1), pp. 71–79.