

УДК 338.2

## **МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ОТ СТРАТЕГИИ К КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Е.В. Горшенина<sup>1</sup>, А.Н. Горшенин<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Южный институт менеджмента, г. Краснодар

<sup>2</sup>ИнтерКонсалт, г. Тверь

Цель статьи – показать эффективный подход к разработке и практике внедрения ключевых показателей деятельности организации. Её научная новизна: в рамках сбалансированной системы показателей (BSC), а также в соответствии с международными стандартами серии ISO 9000, предложена авторская модель управления и авторский подход к различию ключевых показателей деятельности (KPIs) на три группы индикаторов. В соответствии с разработанной моделью управления предложены шесть практических шагов её реализации.

***Ключевые слова:** ключевые показатели деятельности, сбалансированная система показателей, стратегия организации, стратегические цели.*

Сколько нужно показателей и как их выбрать, чтобы успешно руководить организацией? В мировой практике используются разные подходы к группировке показателей деятельности организации. Наибольшее распространение получила сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), учитывающая как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности организации [6, с. 27, 29].

В чём ценность предлагаемого подхода? Прежде всего, в том, что комплекс показателей (BSC) – это система управления (технология управления), позволяющая организации четко сформулировать стратегию и воплотить её в реальные действия [6, с.19].

BSC рассматривает бизнес как систему взаимоотношений между всеми заинтересованными сторонами – акционерами, работниками, потребителями и др. BSC строится на основе ключевых концепций, разработанных в управленческих методиках, включающих [1]:

- качество, определяемое клиентом,
- постоянное совершенствование,
- расширение полномочий сотрудников,
- управление, основанное на измерениях,
- поддержка обратной связи (между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами, а также в рамках бизнес стратегий).

Организация, решившая внедрить систему измерения и оценки деятельности на основе сбалансированной системы показателей (BSC), должна иметь разработанную стратегию, а также работающую систему управленческого учета. Это необходимые условия, без выполнения которых, разработка ключевых показателей деятельности организации (KPIs) не представляется возможным [1].

KPIs – это звено между концепцией BSC и практикой её внедрения в конкретной организации. Цель разработки и внедрения KPIs – сформировать систему показателей, позволяющую на всех уровнях менеджмента отслеживать реализацию стратегии и предупреждать неэффективность. Как правило, для каждого направления деятельности формируется своя комбинация ключевых индикаторов (до 8 групп), которые и становятся основой BSC.

Практическое использование KPIs в конкретной организации не возможно без тщательно подобранных подходов и методических материалов с примерами разработки ключевых показателей деятельности на разных уровнях, а именно на уровне организации, на уровне бизнес-процессов или на уровне структурных подразделений [1].

Понятийный аппарат KPIs, по мнению авторов, требует серьёзных уточнений. Так термин KPIs (Key Performance Indicators) в некоторых источниках переводится как «ключевые показатели эффективности» [5, с. 5]. Но слово «performance» при переводе имеет много значений, поэтому точно и дословно перевести KPIs не представляется возможным, хотя смысл этого показателя понятен – речь идёт о деятельности. Более точным является следующий перевод: KPIs – ключевые показатели деятельности (key performance indicators).

Кроме того, необходимо ограничить разделение ключевых показателей деятельности (KPIs) тремя группами индикаторов: решающие показатели (KWI), показатели результативности (KRI) и показатели эффективности (KEI). Также выделяются вспомогательные индикаторы – показатели деятельности (PI):

- KWI – ключевые решающие показатели (key winning indicators), далее по тексту – решающие показатели;
- KRI – ключевые показатели результативности (key result indicators), далее по тексту – показатели результативности;
- KEI – ключевые показатели эффективности (key efficiency indicators), далее по тексту – показатели эффективности;
- PI – показатели деятельности (performance indicators).

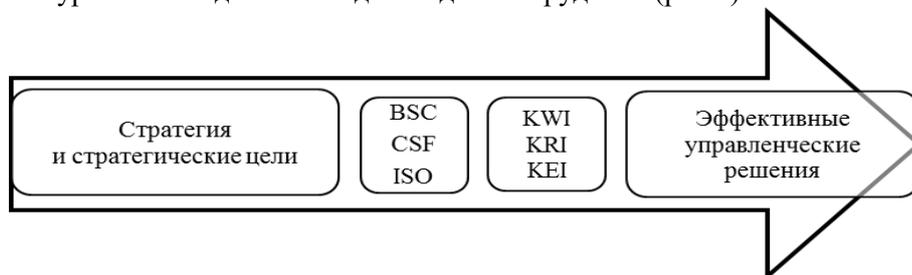
Отличия выделенных индикаторов приведены ниже, при описании шага 5.

В рамках задач, решаемых на разных уровнях управления, а также в соответствии с международными и национальными стандартами серии ISO 9000 [2,3,4] в авторской модели управления учтены:

- принципы менеджмента качества (ГОСТ ISO 9000) [2];
- требования к измерению, анализу и совершенствованию (ГОСТ ISO 9001, п.п. 8) [3];
- подходы к управлению для достижения организацией устойчивого успеха (ГОСТ ISO 9004, п.п. 4) [4];
- подходы к стратегии и политике успеха (ГОСТ ISO 9004, п.п. 5) [4];
- подходы к менеджменту ресурсов (ГОСТ ISO 9004, п.п. 6) [4];
- подходы к менеджменту процессов (ГОСТ ISO 9004, п.п. 7) [4];
- подходы к мониторингу, измерениям, анализу и оценке (ГОСТ ISO 9004, п.п. 8) [4];

– положения по улучшению, инновациям и обучению (ГОСТ ISO 9004, п.п. 8) [4].

KPIs – это показатели достижения стратегических целей организации. Цель разработки и внедрения KPIs – эффективное принятие управленческих решений на основе чётко сформулированной стратегии, которая доведена на все уровни менеджмента и до каждого сотрудника (рис.1).



Р и с . 1. Модель управления, основанная на измерениях

Авторская модель управления, реализующая переход от стратегии к ключевым показателям деятельности (KPIs), предполагает последовательное прохождение шести шагов:

1. Конкретизация стратегий, стратегических целей и ожиданий заинтересованных сторон.
2. Выделение составляющих (перспектив) сбалансированной системы показателей (BSC).
3. Идентификация и балансировка критических факторов успеха (CSF).
4. Формирование базы данных на уровне организации.
5. Выделение из базы данных показателей KWI, KRI, KEI и описание основных характеристик этих показателей по уровням менеджмента.
6. Подготовка отчётов (аналитических таблиц и графиков по уровням менеджмента). Корректирующие и предупреждающие управленческие действия, прогнозирование.

Рассмотрим подробнее на примере практику реализации предложенной модели управления по перечисленным шести шагам.

*Шаг 1. Конкретизация стратегий, стратегических целей и ожиданий заинтересованных сторон на уровне организации.*

На этом шаге описываются все стратегии (не более 8) и соответствующие им стратегические цели, а также выделяются все заинтересованные стороны с конкретизацией их ожиданий.

Рассмотрим две стратегии (без конкретизации), которые одновременно реализуются в организации. Первая стратегия – «Концентрированный рост – развитие продукта (его совершенствование или создание нового)». Вторая стратегия – «Качество и непрерывное совершенствование – постоянное улучшение деятельности организации, как в целом, так и на уровне бизнес-процессов». В рамках этих стратегий далее рассмотрены все остальные шаги.

Опишем ожидания основных заинтересованных организаций и соответствующие им стратегические цели.

Заинтересованная сторона – акционеры. Их ожидания – это дивиденды, рост капитала, надёжность инвестиций. Стратегические цели организации, соответствующие ожиданиям акционеров: максимизация

прибыли, рост продаж, инновации, довольные сотрудники, довольные клиенты, довольные акционеры.

Заинтересованная сторона – менеджмент. Ожидания менеджмента: денежное вознаграждение, престиж, карьерный рост. Стратегические цели организации, соответствующие ожиданиям менеджмента: рост продаж; сохранение клиентов; долговременные отношения с прибыльными клиентами; повышение эффективности деятельности организации; хорошие отношения с сообществом и бережное отношение к окружающей среде; позитивное восприятие местным сообществом; поддержание хороших отношений с поставщиками; квалифицированная и опытная рабочая сила.

Заинтересованная сторона – потребители. Ожидания потребителей: качество продукции, хорошее обслуживание, ценность товара/услуги. Стратегические цели организации, соответствующие ожиданиям потребителей: рост продаж; инновации; повышение эффективности деятельности организации; хорошие рабочие отношения с сообществом и бережное отношение к окружающей среде.

Заинтересованная сторона – сотрудники. Ожидания сотрудников: гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворённость в работе. Стратегические цели организации, соответствующие ожиданиям сотрудников: рост продаж; соблюдение правил охраны труда и техники безопасности; привлекательное место работы; квалифицированная и опытная рабочая сила.

Заинтересованная сторона – кредиторы, поставщики. Ожидания кредиторов и поставщиков: проценты, гарантии выплаты, суммы кредита, своевременное выполнение договоров. Стратегические цели организации, соответствующие ожиданиям кредиторов и поставщиков: максимизация прибыли; рост продаж; поддержание хороших отношений с поставщиками; повышение эффективности деятельности организации.

*Шаг 2. Выделение составляющих (перспектив) сбалансированной системы показателей (BSC) на уровне организации.*

На этом шаге необходимо определить те составляющие BSC, в рамках которых будут разрабатываться KPIs.

Перспективы в сбалансированной системе показателей (BSC) – это компоненты, на которые декомпозируется стратегия для управления внедрением. Изначально применялись четыре перспективы – финансовая, клиентская, внутренние процессы, обучение и рост [6, с. 29–31]. В настоящее время могут быть добавлены любые другие перспективы, или заменена часть из них, в зависимости от специфических потребностей стратегии. Можно создать свой перечень или использовать стандартный перечень составляющих системы сбалансированных показателей (BSC).

В рамках данного исследования использованы следующие перспективы BSC:

- удовлетворённость потребителей;
- финансовые результаты;
- обучение и развитие;
- внутренние бизнес-процессы;
- удовлетворённость сотрудников;
- профессиональное сообщество.

*Шаг 3. Идентификация и балансировка критических факторов успеха (CSF) на уровне организации.*

На этом шаге необходимо выделить 5–8 критических факторов успеха (5–8 ключевых результативных направлений или стратегических задач), определить их иерархию и взаимосвязи. А также, сопоставить критические факторы успеха и составляющие BSC, проверить воздействия критических факторов успеха на составляющие BSC, определить важность бизнес-процессов по их вкладу в критические факторы успеха.

Критические факторы успеха (CSF, Critical Success Factor) – это мероприятия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной [5, с. 70–75].

Выбор практически пригодных CSF – процесс субъективный и по силам только опытным аналитикам. Рекомендуется использовать стратегические карты. Кроме того, необходимо пересматривать CSF не реже чем раз в год.

CSF должны быть тесно увязаны с KWI, KRI, KEI. Каждому из критических факторов успеха (CSF) соответствуют ключевые показатели деятельности (KPIs), имеющие измеряемое выражение.

CSFs – используются для определения стратегической задачи. KPIs – используются для измерения стратегической задачи. Например, критический фактор успеха (CSF), способствующий росту удовлетворённости основных потребителей – «Скорость обработки заказа». Компания может выбрать следующие ключевые показатели деятельности (KPIs), соответствующие этому фактору:

- время отклика на заказы клиентов в минутах или часах,
- длительность технологических процессов в днях или неделях,
- циклы разработки новой технологии в месяцах.

Что означают идентификация и балансировка CSF? Идентификация критических факторов успеха – установление и формулировка ключевых результативных направлений (стратегических задач) по составляющим BSC (табл. 1). Балансировка критических факторов успеха – проверка на непротиворечивость и логическую увязку ключевых результативных направлений (стратегических задач).

Т а б л и ц а 1

Идентификация критических факторов успеха по составляющим BSC

<i>Составляющие BSC</i>	<i>Критические факторы успеха (CSF) Ключевые результативные направления или стратегические задачи</i>
Удовлетворённость потребителей	Рост удовлетворённости основных потребителей (своевременность сервиса, скорость обработки заказа, надёжность, качество, цена)
Финансовые результаты	Рост доходов и расширение структуры продукции (новые продукты и программные приложения, новые клиенты и рынки, изменяющийся ассортимент товаров и услуг, адекватная ценовая политика)
Обучение и развитие	Рост производительности труда за счёт повышения квалификации и мотивации
Внутренние бизнес-процессы	Лидерство продукта в отрасли Постоянный поиск и применение методов совершенствования деятельности (точная и своевременная обработка транзакций, постоянное совершенствование ключевых процессов) Завершение проектов в срок и в рамках бюджета

Составляющие BSC	Критические факторы успеха (CSF) Ключевые результативные направления или стратегические задачи
Удовлетворённость сотрудников	Сохранение ключевых сотрудников
Профессиональное сообщество	Углубление взаимодействия с профессиональным сообществом (интернет-ресурсы, публикации, конференции, форумы и др.)

*Шаг 4. Формирование базы данных на уровне организации.*

На этом шаге необходимо разработать общую и итоговую базы данных и распределить показатели в соответствии с индикаторами (рис.2). Для этого необходимо провести группировку показателей по стратегическим целям, сортировку и отбор показателей по составляющим BSC. На этом этапе также разрабатывается состав и структура отчётности. Отбор показателей осуществляется проектной группой по разработке и внедрению KPIs.



Р и с . 2. Структура базы данных

Количество показателей (рис. 2) определено в соответствии с принципом Парето (или правилом 80/20) [5, с. 10]. Суть принципа – только 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий реализуют лишь оставшиеся 20%.

При формировании общей базы данных выделяются всевозможные показатели, но не более 200. Эти показатели характеризуют все виды деятельности для организации в целом и для каждого её подразделения, департамента, отдела, бизнес-процесса.

В итоговую базу данных попадают только те показатели, которые соответствуют следующим критериям:

- отражают результаты основных видов деятельности и дают представление о правильности направления движения (уровень эффективности);

- отражают степень достижения запланированных результатов (уровень результативности);

- соответствуют критическим факторам успеха по составляющим (направлениям) BSC;
- характеризуют улучшение результата;
- являются наиболее важными для сегодняшнего и завтрашнего успеха в аспекте организационной деятельности;
- отслеживаются в зависимости от показателя – ежедневно / еженедельно / раз в месяц / раз в квартал / раз в полугодие / раз в год.

*Шаг 5. Выделение из базы данных показателей KWI, KRI, KEI и описание основных характеристик этих показателей на уровне организации.*

На этом шаге из итоговой базы (табл. 2) выделяются:

- для топ-менеджеров – решающие показатели (KWI) – показатели результативности (KRI) и эффективности (KEI) (табл. 3);
- для членов правления (акционеров) – показатели результативности (KRI) и эффективности (KEI);
- для сотрудников – показатели счётной карты (KWI, KRI, KEI).

Т а б л и ц а 2

Выделение решающих показателей (KWI)  
для топ-менеджеров (пример)

<i>Составляющие BSC</i>	<i>Стратегические цели</i>	<i>Решающие показатели деятельности организации / частота оценки</i>
Удовлетворённость потребителей	Максимизация прибыли	1. Прямые контакты с основными клиентами (среднее число контактов с ключевыми клиентами) / еженедельно
	Долговременные отношения с прибыльными клиентами	2. Отменённые заказы (по причине) / еженедельно и ежедневно 3. Проблемы с качеством, обнаруженные при проверке готовых продуктов / ежечасно или ежедневно
	Повышение эффективности деятельности организации	4. Проекты, идущие с опозданием и менеджеры, ответственные за задержку / ежедневно 5. Полностью укомплектованные и вовремя отправленные заказы (полные и своевременные доставки) / ежедневно или круглосуточно
Внутренние бизнес-процессы	Максимизация прибыли	6. Задержка выпуска продукции из-за нехватки сырья / еженедельно
	Повышение эффективности деятельности организации	7. Точность соблюдения графиков (задания, выполненные вовремя) / ежедневно 8. Число просроченных документов/отчётов / еженедельно
	Квалифицированная и опытная рабочая сила	9. Своевременное завершение проектов в рамках бюджета, в % от всех проектов / еженедельно
Профессиональное сообщество	Позитивное восприятие местным сообществом	10. Число жалоб на ....., поступивших за неделю / еженедельно

Отбор показателей осуществляется проектной группой по разработке и внедрению KPIs. Все индикаторы должны соотноситься со всеми шестью показателями BSC.

## Выделение показателей результативности (KRI) и эффективности (KEI) для топ-менеджеров (пример)

Составляющие BSC	Стратегические цели		Показатели деятельности организации / частота оценки
Удовлетворённость потребителей	Максимизация прибыли	KRI	1. Процент успешных тендеров / раз в квартал
	Сохранение клиентов	KRI	2. Фактическое выполнение клиентских проектов в срок (% от общего числа) и сравнение фактических затрат с бюджетом (% бюджета) / ежемесячно
Финансовые результаты	Максимизация прибыли	KRI	3. Темп роста объёма продаж по сегментам рынка / раз в квартал
	Рост продаж	KEI	4. Доход от новых продуктов или услуг, % / раз в квартал
	Повышение эффективности деятельности организации	KEI	5. Прибыль в расчёте на одного сотрудника, руб. / ежемесячно
Обучение и развитие	Инновации	KRI	6. Коэффициент «сделанные предложения/внедрённые предложения» / раз в квартал
Внутренние бизнес-процессы	Повышение эффективности деятельности организации	KRI	7. Коэффициент использования основного оборудования / ежемесячно
	Поддержание хороших отношений с поставщиками	KRI	8. Доля закупок у сертифицированных поставщиков / ежемесячно
Удовлетворённость сотрудников	Довольные сотрудники – довольные клиенты	KRI	9. Текучесть кадров по категориям (отставка, окончание контракта, временное трудоустройство, расторжение контракта) / ежемесячно
Профессиональное сообщество	Позитивное восприятие местным сообществом	KRI	10. Число спонсорских проектов, предпринятых компанией / раз в квартал

Определение решающих KWI – это настоящее искусство. Решающие KWI – показатели, воздействующие на функционирование всей организации, они должны соответствовать определённым критериям. Ключевые показатели (KWI):

- работают на улучшение результата;
- наиболее важны для сегодняшнего и завтрашнего успеха в аспекте организационной деятельности;
- отслеживаются каждый час или ежедневно или еженедельно;
- пересматриваются при необходимости – ежедневно / раз в неделю, не реже, чем раз три месяца;
- предназначены для людей, участвующих в повседневном менеджменте.

*Шаг 6. Подготовка отчётов (аналитических таблиц и графиков) на уровне организации. Корректирующие и предупреждающие управленческие действия, прогнозирование на этой основе.*

На этом шаге формируется отчётность, на основе которой принимаются управленческие решения. Важно выполнять следующие условия: изображать графически тенденции выбранных параметров; иметь программное обеспечение для обработки данных; обеспечить общедоступность информации (доски объявлений и др.); пересматривать показатели не реже одного раза в полгода. Отчётность на уровне организации включает

1) инструментальную панель (таблицы или графики по каждому показателю, динамика 6–18 периодов):

- KWI – для менеджеров;
- KRI и KEI – для топ-менеджеров;
- KRI и KEI – для членов правления (акционеров);
- PI – по требованию;

2) пиктографический отчёт по составляющим BSC – для персонала.

Периодичность отчётов:

- каждый час – отчёт по одному или двум KWI;
- каждый день – отчёты по большинству KWI;
- раз в неделю – отчёты по оставшейся части KWI;
- раз в месяц – отчёты по KRI и KEI;
- раз в месяц – отчёты по PI (по требованию).

Для успешной реализации проекта, необходимо создание предпосылок для разработки ключевых показателей деятельности (KPIs) на уровне организации. Это одобрение и поддержка команды высших руководителей организации решения о разработке ключевых показателей деятельности (KPIs); наличие в организации системы управленческого учета; наличие в организации стратегического плана, миссии, стратегии (или стратегий) и стратегических целей; наличие необходимых компетенций у сотрудников всех уровней; создание проектной группы по разработке и внедрению KPIs [1].

Практическая ценность BSC для организации, внедрившей эту систему, означает разработку и применение в управлении показателей и индикаторов, т.е. измеряемых характеристик (KPIs) продуктов, услуг, процессов и операций [1]. В результате повышается степень эффективности функционирования организации, т.к. все измерения основываются на стратегии компании. Благодаря BSC стратегия становится систематизированной последовательностью шагов, которые контролируются на разных уровнях управления.

## **Список литературы**

1. Горшенин А.Н., Горшенина Е.В. Ключевые показатели деятельности (KPIs): от стратегии к реально работающим показателям // Экономические исследования [Электронный ресурс] // Научный интернет-журнал. 2014. №1. URL: <http://erce.ru>. (дата обращения 02.04.2018).

2. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9000-2011> (дата обращения: 02.04.2018)
3. ГОСТ ISO 9001-2011. Национальный стандарт. Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200093426> (дата обращения: 02.04.2018).
4. ГОСТ ISO 9004-2010. Национальный стандарт. Менеджмент для достижения Устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200082555> (дата обращения: 02.04.2018).
5. Парментер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Пер. с англ. М.: Олимп- Бизнес, 2009. 288 с.
6. Роберт С. Каплан, Дэйвид П.Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 214 с.

## MANAGEMENT MODEL: FROM STRATEGY TO KEY PERFORMANCE INDICATORS

E.V. Gorshenina<sup>1</sup>, A.N. Gorshenin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Yuzhny institute of Management, Krasnodar

<sup>2</sup>[InterConsult](#), Tver

The article describes an effective approach to the development and implementation of key performance indicators of the organization. Within the framework of the balanced scorecard (BSC), and in accordance with international standards of ISO 9000 series, the author offers a management model and describes an approach to the breakdown of the key performance indicators (KPIs) into three groups of indicators. On the basis of the proposed management model, the author identifies six practical steps necessary for its implementation.

**Keywords:** *key performance indicators, balanced scorecard, organizational strategy, strategic objectives.*

*Об авторах:*

ГОРШЕНИНА Елена Викторовна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, Южный институт менеджмента, (350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 216), e-mail:gorsheninae@yandex.ru.

ГОРШЕНИН Алексей Николаевич – кандидат экономических наук, генеральный директор ООО «ИнтерКонсалт» (170019, г. Тверь, ул. Маяковского, 33), e-mail: mail2@erce.ru.

*About the authors:*

GORSHENINA Elena Viktorovna – Doctor of Economic , Professor, Professor of the Department of Economics, Yuzhny institute of Management (350040, Krasnodar, Stavropol str., 216,), e-mail:gorsheninae@yandex.ru.

GORSHENIN Alexey Nikolaevich – Candidate of economic, General Director of "InterKonsalt" (170019, Tver, Mayakovsky tr., 33), e-mail: [mail2@erce.ru](mailto:mail2@erce.ru).

### **References**

1. Gorshenin A.N., Gorshenina E.V. Kljuchevye pokazateli dejatel'nosti (KPIs): ot strategii k real'no rabotajushhim pokazateljam // Jekonomicheskie issledovanija [Jelektronnyj resurs] // Nauchnyj internet-zhurnal. 2014. №1. URL: <http://erce.ru>. (data obrashhenija 02.04.2018).
2. GOST ISO 9000-2011. Mezhhosudarstvennyj standart. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar'. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9000-2011> (data obrashhenija: 02.04.2018)
3. GOST ISO 9001-2011. Nacional'nyj standart. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovanija. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200093426> (data obrashhenija:02.04.2018).
4. GOST ISO 9004-2010. Nacional'nyj standart. Menedzhment dlja dostizhenija Ustojchivogo uspeha organizacii. Podhod na osnove menedzhmenta kachestva. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200082555> (data obrashhenija: 02.04.2018).
5. Parmenter Djevid. Kljuchevye pokazateli jeffektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primenenie reshajushhih pokazatelej / Per. s ang. M.: Olimp- Biznes, 2009. 288 s.
6. Robert S. Kaplan, Djevid P.Norton. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju / Per. s ang. M.: Olimp-Biznes, 2003. 214 s.