
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Куклин А.А., Шпак Н.А.

В современных рыночных условиях одним из факторов конкурентоспособности предприятия является высокая экономическая и финансовая эффективность его деятельности. В основе оценки эффективности финансовой и экономической деятельности предприятия лежат два основных показателя: ликвидность и рентабельность. Бюджетное управление является единственной технологией управления, позволяющей через бюджеты управлять как ликвидностью предприятия, так и его доходностью в равной степени. В статье рассматривается способ повышения эффективности бюджетного управления на основе системы сбалансированных показателей. Данный способ позволяет связать систему оперативного управления финансово-экономическим состоянием предприятия с системой стратегического управления.

Эффективное управление предприятием невозможно сегодня без планирования и прогнозирования аспектов производственно-хозяйственной деятельности. Процесс планирования состоит из двух основных компонент – прогнозирование для выработки решений и непосредственно принятие решений.

Планирование своевременных решений – это процесс, затрагивающий все уровни управления и, прежде всего, финансовое планирование. В последние годы традиционные формы финансового планирования трансформируются в направлении бюджетного управления.

Вопросы финансового планирования наиболее широкое отражение нашли в отечественной и зарубежной литературе, посвященной планированию экономических систем на микро- и макроуровне.

В экономической литературе советского периода планирование как основа административно-командной системы отражено в работах В.И. Ленина, Л.Я. Бери, М.П. Лебединского, Т.Е. Малофеева, А.В. Моисеева, С.С. Шаталина, М.С. Куньявского, а также Я.М. Уринсона, Б.Е. Меньшова и др. Система планирования времен СССР по сравнению с рыночной системой планирования имеет значительно более простое устройство, так как выпуск считался преимущественно в штуках и других натуральных величинах, затраты предприятия определяли в нормо-часах или иных нефинансовых суррогатах. Совершенно очевидно, что система планирования СССР была связана с реальными финансами только формально. Такому положению дел во многом способствовало принижение роли рубля в условиях тотального дефицита ресурсов, когда любое планирование в денежном эквиваленте было лишено смысла. Поэтому оно осуществлялось в нормо-часах, в физических единицах затрат ресурсов и выпуска продукции, а финансовое выражение соответствующих показателей имело вспомогательный характер [3].

Термин "бюджет" трактуется современными авторами в различных интерпретациях: от синонима понятия "план" до оперативного финансового плана.

Следует заметить, что содержание термина "бюджет" претерпело существенные изменения с момента его появления (20-е годы XX века). Основная причина смены смы-

слового содержания данного термина – изменение экономических условий и потребностей практики и, как следствие, изменение концепций управления предприятием.

Динамика развития концепций бюджетного управления в зависимости от потребностей менеджмента представлена в таблице 1. Мы видим, что первоначально бюджетом назывались сметы затрат или отчеты системы бухгалтерского учета, которые констатировали выполнение или невыполнение первоначального плана, но процесс управления в данном случае концентрировался только на управлении затратами. Информационным источником в данном случае выступали данные бухгалтерского учета либо данные зарождающегося управленческого учета.

Затем информационные потребности менеджеров начинают расти в связи с расширением факторов, влияющих на ситуацию на рынке, усиливается конкуренция и приоритетом становится удержание и захват позиций на рынке покупателя, и управления затратами становится недостаточно для поддержания конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, появляется "традиционная модель" бюджетного управления, которая подразумевает жесткую регламентацию деятельности всех подразделений предприятия как в части расходов, так и в части доходов.

Быстро меняющиеся условия на рынке требуют от предприятия оперативного реагирования, информация приобретает все большую ценность. В подобных условиях предприятиям с разветвленной системой управления трудно гибко реагировать на события во внешней среде, что ставит вопрос о необходимости расширения полномочий линейных менеджеров в использовании бюджетных средств.

Вопрос расширения полномочий сотрудников, непосредственно получающих информацию из внешней среды, и контроля за их деятельностью решается с появлением модели "За пределами бюджетирования", в которой абсолютные показатели заменяются на относительные, и вводится понятие "гибкого бюджета".

Но условия предпринимательской деятельности, в контексте которых существуют предприятия, становятся все более динамичными. Современная экономика, ориентированная на знания и сервис, ведет к доминирующей роли "мягких" факторов успеха, повышая вместе с тем не только динамику на макроуровне, но и создавая новые отношения внутри, действия компании становятся более комплексными. Важную роль приобретают не только количественные показатели, но и показатели качества работы предприятия. Данные условия явились предпосылкой для появления системы "сбалансированных показателей", которая расставляет приоритеты в развитии предприятия как между количественными, так и качественными показателями его деятельности.

Каждая из вышеупомянутых концепций в известной мере отражает действительные связи, реальные функциональные зависимости.

Но становится все более очевидным, что ни одна из них не имеет оснований претендовать на то, чтобы называться единственно верной теорией бюджетного управления, так как все представленные модели имеют право на существование в условиях реальной экономики и выбор той или иной модели бюджетного управления для конкретного предприятия зависит от уровня его экономической зрелости и развития.

Выбор модели управления процессом бюджетного управления на предприятии во многом зависит от структуры управления, обусловленной производственными особенностями и различной степенью интеграции и дифференциации деятельности, степени автоматизации деятельности предприятия, уровня профессиональных знаний и навыков

менеджеров, степенью делегирования полномочий по принятию решений в рамках бюджетного процесса исполнителям на местах и т.п.

Таблица 1

Динамика развития концепций бюджетного управления в зависимости от потребностей менеджмента

Концепции бюджетного управления		Концепции менеджмента				
Название концепции	Характеристика	Название концепции	Год создания	Представители	Основные идеи	Школы управления
Система смет и прочих управленческих отчетов	Констатация факта выполнения/ невыполнения бюджета. Концентрация процесса управления на затратах.	Управленческий учет	Начало 1980-х	Майер Э., Манн Р.	Бухгалтерский учет как система управления затратами	Ситуационный подход
"Традиционная модель"	Жесткая регламентация деятельности предприятия. Сильная система планирования, отслеживания выполнения, контроля, анализа и корректировки плана.	Информационная система	Конец 1980-х	Берр Х., Рейман Т.	Информационное обеспечение менеджмента	Количественный подход
Модель "За пределами бюджетирования"	Уделяет большее внимание стратегическому планированию. Переход от абсолютных бюджетных показателей к относительным (гибким бюджетам).	Планирование и контроль	1990-е	Хан Д., Шнайдер Д.	Планирование и контроль	Школа научного управления
Система "сбалансированных показателей"	Расширение объектов бюджетирования: помимо количественных показателей в бюджет входят и качественные показатели деятельности предприятия.	Координация	1990-е	Вебер И., Зунд А., Хорват П.	Координация различных процессов	Теория принятия решений
		Метасистема	1990-е	Фалько С.Г., Примяк А.Г.	Метасистема управления. Анализ бизнес-процессов	Инновационный подход
		Координация процессов принятия решений	2000-е	Ортман Г., Шерм Э.	Система управления знаниями	Бихевиористский подход

На основе существующих факторов, влияющих на формирование модели бюджетного управления деятельностью предприятия, предлагаем ввести следующую классификацию моделей осуществления бюджетного процесса: "традиционные" модели и модели "За пределами бюджетирования" (см. таблицу 2).

Таблица 2

Характеристики моделей бюджетного управления

Характеристики	"Традиционная" модель	Модель "За пределами бюджетирования"
Степень автоматизации	Низкая (MS Excell, Access)	Высокая (интегрированная система управления (R3, Ваap и т.п.))
Отраслевая специализация	Никакой	Значительная
Степень делегирования полномочий исполнителям на места	Низкая	Высокая

Современные российские исследователи в описании своего видения бюджетного процесса более склонны к "Традиционной модели бюджетного управления" [2, 3, 4], чем западные авторы [1].

Основным назначением бюджета при любой модели бюджетирования является регулирование ключевых процессов деятельности предприятия (см. рисунок 1).

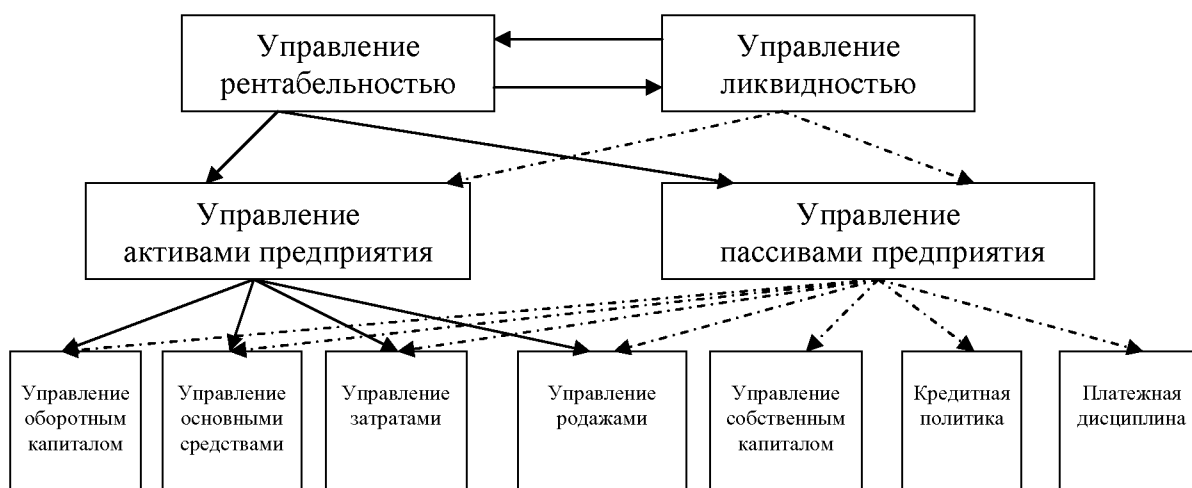


Рис. 1. Механизм реализации бюджетного управления на предприятии

Так, бюджет на современном предприятии выполняет следующие функции:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации.
2. Координация различных видов деятельности и отдельных подразделений. Согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации.
3. Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности.
4. Контроль текущей деятельности. Обеспечение плановой дисциплины.
5. Обеспечение информацией для оценки выполнения плана центрами ответственности их руководителей.
6. Средство обучения менеджеров.

Рассматривая инфраструктуру бюджетного управления деятельностью предприятия современные авторы выделяют следующие обязательные составляющие: организацию, технологию и автоматизацию [3, 4]. Причем, важно пропорциональное развитие всех составляющих бюджетного процесса. В противном случае эффективное осуществление бюджетного процесса невозможно.



Рис. 2. Концепция бюджетного управления деятельностью предприятия

Современный инструментарий планирования и прогнозирования довольно разнообразен. Причем, инструментарий варьируется в зависимости от временного уровня планирования. Для оперативного управления финансовым состоянием предприятия приобретает популярность технология бюджетирования. Для стратегического управления предприятием особо актуальной становится в текущий момент система сбалансированных показателей (Balanced Score Card) управления предприятием.

Стратегия фирмы становится как никогда важной. Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя, и построение бизнеса, ориентированного на стратегию, являются одними из основных инициатив, предпринимаемых большинством динамичных и развивающихся компаний по всему миру. Как показали результаты исследований [5], около 50% компаний строят системы оценки эффективности, базируясь исключительно на финансовых показателях и теряя на этом около 12 млрд. долл. США. Большинство систем оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности базируются на годовом бюджете и оперативном плане компании. Данные системы ориентированы на краткосрочные периоды и тактику фирмы, отнюдь не стратегию.

В основе построения системы лежат основополагающие принципы функционирования организации, такие как миссия и видение компании. Несмотря на важность стратегического управления, построенного на концепции MOS (Mission – Миссия, Objectives – Стремления, Strategies – Стратегия), ей присущ ряд существенных недостатков. Одним из них является разрыв между долгосрочным видением фирмы и текущими действиями сотрудников. Как следствие подобного разрыва, в крупных корпорациях, имеющих несколько дочерних подразделений, менеджеры высшего звена имеют свое собственное понимание основополагающих принципов организации и ее стратегии, как правило, отличающееся от мнений других руководителей, что приводит к ситуации, когда ключевые управленцы либо направляют организацию в разные стороны, либо находятся в бездействии, не зная, в каком направлении двигаться вообще.

Таким образом, руководители не могут обеспечить оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией компании. В лучшем случае им удастся связать результаты деятельности и плановые показатели в рамках годового бюджета.

Система сбалансированных показателей эффективно решает все эти проблемы, беря на себя управление такими ключевыми процессами, как перевод видения в стратегии, коммуникация и связь, бизнес-планирование, усиление обратной связи и обучение стратегии.

Система сбалансированных показателей (ССП), или *Balanced Scorecard* (BSC), включает в себя финансовые показатели оценки результатов деятельности, а также учитывает важность показателей нефинансового характера, оценивающих удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха компании [6], переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, в рамках четырех взаимно интегрированных основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Система сбалансированных показателей измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учет. Контроль качества товаров целиком будет осуществляться самим производителем и рынком через механизмы спроса и конкуренции.

Данная система дает высшему руководству совершенно новый инструмент управления, переводящий видение компании, ее стратегии в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития, возможность связать стратегию компании с набором взаимосвязанных ключевых показателей результативности (КПР или КРІ), индивидуально разработанных для различных уровней управления [5]. Оценка эффективности, осно-

ванная на нефинансовых показателях, таких как удовлетворенность собственников, клиентов или скорость, с которой новые продукты выводятся на рынок, имеет решающее значение.

Создание на предприятии системы на основе сбалансированной системы показателей интегрирует уровень стратегических и оперативных задач, финансовых параметров, отношений с клиентами, бизнес-процессов и интеллектуального капитала компании. Построение стратегически сфокусированной организации, предусматривает реализацию пяти основных принципов [7]:

- 1) трансформирование стратегии на оперативный уровень;
- 2) построение организации в соответствии со стратегией;
- 3) реализация стратегии становится каждодневной работой всего персонала компании;
- 4) разработка и реализация стратегии становится непрерывным процессом;
- 5) изменения реализуются через сильное, эффективное лидерство.

Задача состоит в том, чтобы не только сформулировать стратегию, но и обеспечить ее реализацию в режиме реального времени.

Схематически систему сбалансированных показателей можно представить следующим образом (см. рисунок 3).

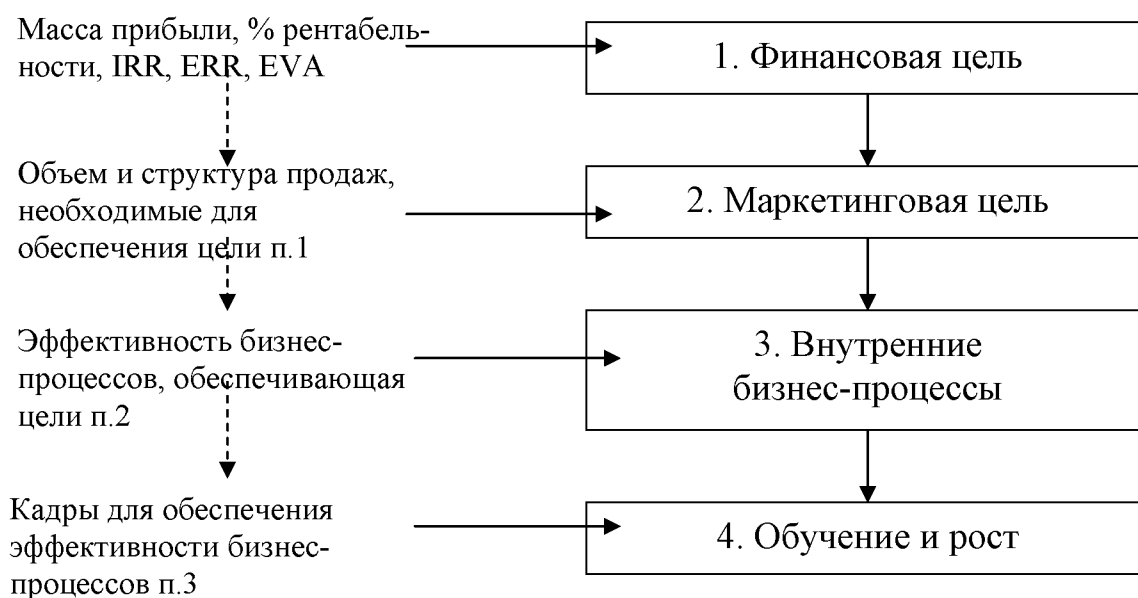


Рис. 3. Графическая интерпретация системы сбалансированных показателей

Система создает фундамент для развертывания игрового поля руководителя, давая возможность моделировать как уже произошедшие (что было бы, если бы я...), так и будущие (что будет, если я...) события, выполнять сравнительный анализ фактических и целевых показателей по разнообразным оценочным параметрам, проводить анализ методом "что, если" – и моделировать различные сценарии с применением собственных метрик.

Типичная ошибка российских предпринимателей заключается в том, что они, зачастую не разобравшись со стратегическими целями компании, а, следовательно, не

решив задачи управления человеческими ресурсами в плане долгосрочного целеполагания, пытаются решать задачи управления персоналом. Попытка решить мотивационные задачи, основываясь на оперативных показателях (от объема выручки, выполнения текущих бюджетов и т.д.), ведет к разрыву между долгосрочными и оперативными задачами.

Ответом на потребность в механизмах опережающего, повседневно – стратегического управления является сбалансированная система показателей. ССП – это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и вовлечение сотрудников в их реализацию.

Контроль за тем достигнута цель или нет, осуществляется через ключевые показатели результативности – Key Perfomance Indicators (KPI- s) [5], которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также показателями эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате систему действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления.

Методика может с одинаковым успехом использоваться и транснациональными корпорациями, и мелкими, новыми и быстро развивающимися бизнесами, поскольку решает ключевую проблему любой организации, независимо от ее размера, – приведение бизнес-процессов и действий служащих к единой стратегии.

Результатами внедрения системы сбалансированных показателей являются [8]:

- 1) повышение капитализации компании;
- 2) завоевание компанией целевых рынков;
- 3) достижение лояльности клиентов, способности компании обеспечить их удержание;
- 4) обеспечение прогрессивности технологии и отлаженности бизнес-процессов;
- 5) приобретение опережающих конкурентных преимуществ;
- 6) создание мощного и высококвалифицированного кадрового состава;
- 7) достижение факторов, оказывающих воздействие на рост стоимости компании;
- 8) гибкое реагирование компании на внешние и внутренние возмущения;
- 9) перевод миссии и общей стратегии компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, в рамках четырех основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста;
- 10) система сбалансированных показателей измеряет то, что не измеряет бухгалтерский учет.

По существу ССП становится единым стержнем, объединяющим жизненно важные операции компании. Такая интеграция позволяет корпоративным пользователям применять сбалансированные системы показателей для управления все сокращающимися производственными циклами и сохранять конкурентоспособность компании на высоком уровне.

Трансформация стратегических целей через промежуточные параметры (нормативы бизнес-процессов) позволяет решить основную проблему организации эффективного бизнеса – интеграцию стратегического и оперативного уровней управления.

Взаимная координация стратегического и оперативного управления предприятием позволяет повысить эффективность управления предприятием.

В процессе планирования современные компании стремятся обеспечить *синергетический характер* работы компании, т.е. непропорционально большое повышение эффективности работы компании за счет комплексирования ряда элементов.

Синергетизм, исходя из такого показателя, как выручка, можно представить в виде формулы "2+2=5", т.е. скоординированная сонаправленная деятельность всех подразделений предприятия дает больший экономический эффект, нежели сумма результатов отдельно взятых подразделений компании.

Таким образом, при сонаправленности действий компании по планированию, контролю и анализу показателей ССП и системы бюджетного управления получение синергетического эффекта неизбежно (см. рис. 4).

На рис. 4 мы видим, что в случае взаимодействия системы бюджетного управления и системы сбалансированных показателей финансовая цель стратегии предприятия (прибыль) находит отражение в бюджете доходов и расходов. Маркетинговая цель, в том числе объемы и структура продаж, находят отражение в бюджете продаж, а затем в бюджете доходов и расходов.

Затраты ресурсов для обеспечения заданной эффективности бизнес-процессов и квалификации кадровых ресурсов находят отражение в бюджете на обучение и привлечение персонала, бюджете техперевооружения, капитальных ремонтов и капитального строительства и конечно же в бюджете затрат на оплату труда работников предприятия.

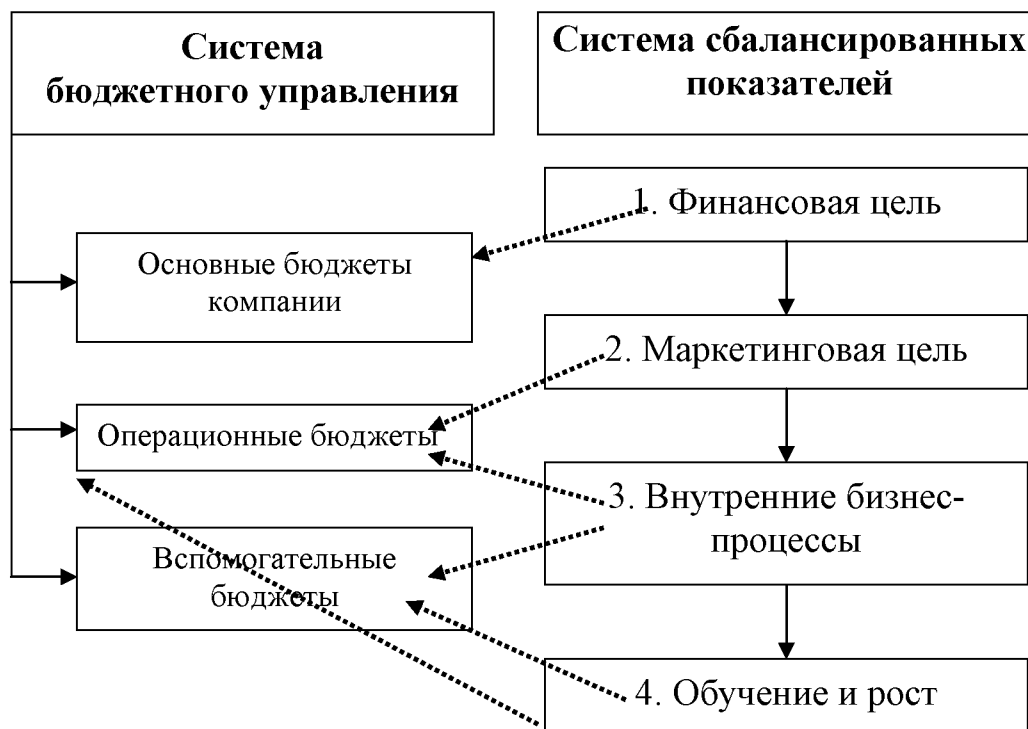


Рис. 4. Связь бюджетного управления и системы сбалансированных показателей

Предлагаем рассмотреть проект создания системы сбалансированных показателей на предприятии более глубоко.

Цели создания системы сбалансированных показателей [5]:

1. Воплотить цели и стратегии развития предприятия в четких натуральных, стоимостных, временных и качественных показателях эффективности деятельности.

2. Обеспечить разработку текущих планов работ и бюджетов, соответствующих корпоративным целям и стратегии, достижимых, но направленных на повышение напряженности работы.

3. Обеспечить достоверную и своевременную обобщенную информацию о текущем состоянии и перспективах развития предприятия, сформировать инструменты оценки эффективности работы.

4. Установить осязаемые ориентиры работы, установленные в сферах компетенции работников, сформировать реальный временной график выполнения задач.

5. Обеспечить прозрачность и достоверность данных о производственной и финансово-экономической деятельности предприятия и его подразделений, эффективно контролировать материальные и финансовые потоки, вовремя **предвидеть и предупредить негативные тенденции**.

6. Создать справедливую и эффективную систему мотивации на достижение генеральных целей развития.

Рассмотрим пример проекта системы сбалансированных показателей для одного из отделов продаж промышленного предприятия.

Данная стратегическая карта (см. табл. 3) показывает нам, что приоритетом отдела является выполнение задачи бизнес-плана предприятия по цеховой прибыли и росту выручки от реализации готовой продукции. Для выполнения этих задач отделу необходимо достигнуть определенной доли рынка и степени удовлетворенности клиента, что возможно при наличии профессионально подготовленного персонала, удовлетворенного атмосферой в коллективе и работой в целом, а также положительного имиджа предприятия во внешней среде, что, учитывая специфику деятельности предприятия (химическое производство), достигается высоким показателем экологичности производства.

Схематично механизм отслеживания выполнения стратегии предприятия с помощью системы сбалансированных показателей имеет вид, представленный на рис.5.



Рис. 5. Логическая схема системы сбалансированных показателей

Таблица 3

Карта сбалансированных показателей для коммерческого отдела

Категория	Вес категории, %	Показатели	Вес показателя, %
Финансы	60	1. Выполнение бизнес-плана по показателю цеховая прибыль отдела	26
		2. Выполнение бизнес-плана по показателю отгрузка готовой продукции (в денежном выражении)	18
		3. Рост рентабельности всего ассортимента продукции	10
		4. Выполнение доли на существующих рынках	3
		5. Рост доли на новых рынках	3
Клиенты	20	1. Доля рынка	15
		2. Степень удовлетворенности клиентов	5
Бизнес-процессы	10	1. Индекс Экология/ Общество	10
Персонал	10	1. Совершенствование профессиональных навыков	4
		2. Атмосфера в коллективе	3
		3. Степень удовлетворенности персонала	3

Создание системы сбалансированных показателей на предприятии сыграет важную роль в процессе создания новой системы менеджмента, т.к. на настоящий момент на предприятии объявлен стратегический приоритет внедрения инноваций, что, конечно же, коснется и инноваций в сфере управления предприятием. Схематично роль системы сбалансированных показателей в создании новой системы менеджмента представлена на рис.6.

В случае реализации предлагаемых мероприятий по внедрению системы сбалансированных показателей предприятие сможет получить ощутимые результаты:

1. Стратегическое управление в режиме реального времени, перевод стратегии на уровень конкретных мероприятий, обеспечение возможности связи бюджета и стратегии.
2. Связь организации со стратегией, достижение эффекта синергии через направление усилий всех подразделений на реализацию стратегии.
3. Реализация стратегии всем персоналом с помощью эффективной системы мотивации менеджеров и сотрудников.
4. Возможность постоянного управления процессом через систему корпоративной отчетности.

В российской бизнес-практике большинство предприятий стали использовать систему сбалансированных показателей не только саму по себе, но и в процессе бюджетирования. Дело в том, что плановые отделы давно использовали плановые параметры, но только часть из них соответствовала параметрам стратегического управления.

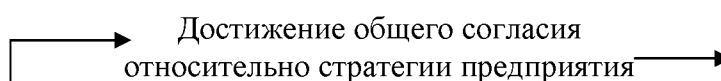




Рис. 6. Роль системы сбалансированных показателей в создании новой системы менеджмента на промышленном предприятии [7]

Предлагается два варианта связи системы сбалансированных показателей с системой бюджетного управления на промышленном предприятии:

Вариант 1. В качестве финансового показателя системы сбалансированных показателей выбрать объем цеховой прибыли.

Вариант 2. В качестве стратегических показателей выбрать объем продаж и объем цеховой прибыли по товарным группам (коммерческим отделам), причем как в денежном, так и в количественном выражении (тонны).

Реализацию поставленных целей в оперативном режиме целесообразно отслеживать с помощью бюджетных показателей. Таким образом, схема формирования бюджетов претерпевает изменения при привязке к системе сбалансированных показателей.

Схема формирования бюджетов:

1. Связываются структурные показатели на год по объемам продаж в стоимостном и товарном (тн) выражении из системы сбалансированных показателей с верхней частью бюджета доходов и расходов (БДР) и бизнес-планом предприятия на год.

2. Бюджетные показатели на месяц определяются исходя из утвержденных в бизнес-плане предприятия на квартал (год).

3. Бюджет закупок и коммерческих расходов формируется исходя из потребности в ресурсах, выявленных при формировании системы сбалансированных показателей, и также корректируется 1 раз в квартал с ориентацией на текущее состояние на рынке.

4. Бюджет управленческих расходов составляется на основе статистических данных.

5. С учетом установленных сведений (по производственным, управленческим и коммерческим затратам) формируется бюджет доходов и расходов на год с разбивкой по кварталам.

6. Под мероприятия, заявленные в системе сбалансированных показателей, формируется инвестиционный бюджет.

7. Под сформированный бюджет доходов и расходов и инвестиционный бюджет формируется кредитный план предприятий на год.

Связь ССП и бюджетного управления позволяет:

- устранить разрыв между разработкой стратегии и ее воплощением;
- создать возможность оперативно реагировать на изменения в бизнес-среде;
- оценить ценность проекта на стадии его возникновения (когда для установления взаимосвязи между различными параметрами развития нетрудно понять, есть ли смысл в реализации данного проекта и насколько это приблизит компанию к достижению стратегических целей);
- оценить стратегию (возможности корректировки и прогнозирования).

Прогнозируемый эффект от связи системы сбалансированных показателей и системы бюджетного управления может быть получен по следующим направлениям:

1. Проработка и формирование стратегии предприятия до оперативного уровня, что поможет решить проблему непонимания стратегии сотрудниками предприятия.

2. Обсуждение структурных показателей может привести к выявлению эффективных показателей, наиболее удобных для оперативного управления.

3. Знания, получаемые от ССП, могут служить основой других проектов по реорганизации предприятия (ERP и т.п.).

4. В процессе формирования стратегии построения структурных параметров решаются оперативные задачи.

Таким образом, использование системы сбалансированных показателей для повышения эффективности бюджетного управления повышает качество управления предприятием через синергетический эффект, который получается в результате сопоставленного действия этих двух систем и формирует на предприятии новую современную систему управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шим Дж. К., Сигел Дж. Основы коммерческого бюджетирования. М.: ЗАО Бизнес Микро, 2001. 496 с.

2. Карпов А.Е. Технология постановки бюджетирования в компании. Серия: 100% практического бюджетирования. М.: Финансы. 520 с.
3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002. 400 с.
4. Щиборщ К.В. Бюджетирование промышленных предприятий России. М.: Дело и Сервис, 2001. 514 с.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 250 p.
6. 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.
7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance // Harvard Business Review. Harvard, 1992. № 1. P. 71 – 79.
8. Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy // California Management Review. New York, 1996. Vol. 4. P. 53 – 79.