

УДК 65.011

Кулик И. В.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ В ЕВРОПЕ**

Тихоокеанский государственный университет,

Хабаровск, Тихоокеанская, 136, 680035

Kulik I. V.

**USEING BALANCED SCORECARD IN MUNICIPAL
MANAGEMENT IN EUROPE**

Pacific National University

Khabarovsk, Tihookeanskaya, 136, 680035

Аннотация. В статье приводятся стратегические цели и направления реализации стратегий развития некоторых муниципальных образований стран Европы. Дается характеристика использования сбалансированной системы показателей для реализации стратегий администрациями этих городов.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегический план, муниципальное образование, город, стратегическая карта

Abstract. The article presents the strategic goals and directions of the development strategies of some municipalities of Western Europe. The characteristic of using the balanced scorecard to implement these strategies administrations of these cities.

Keywords: balanced scorecard, strategic plan, municipality, city, strategic map

Введение. Сбалансированная система показателей (ССП) как эффективный инструмент реализации стратегических планов организации положительно зарекомендовала себя сразу, с момента её предложения для использования в менеджменте Р. Капланом и Д. Нортоном. «Опыт компаний, применивших

ССП. показал, что она может использоваться не только для того, чтобы сформулировать стратегию, но и для управления процессом её реализации» [1].

Известны примеры успешного внедрения ССП на коммерческих предприятиях по всему миру. Как правило, разработка и внедрение ССП осуществляется профессиональными консалтинговыми компаниями, сдающими систему «под ключ» заказчику. Учитывая глобальную информатизацию современного общества, реализацией проектов по внедрению ССП в Европе занимаются компании из Америки («законодателя мод ССП») и других стран, в зависимости от предпочтений менеджмента этих компаний, личных связей, «портфолио» удачных внедрений подрядчика и других факторов. Любая современная стратегия основывается на видении будущего и миссии компании. Поэтому если основная стратегическая цель организации, в том числе некоммерческой (или правительственной), формулируется как определенная позиция компании на рынке (или в обществе), то внедрение в ней сбалансированной системы показателей вполне оправдано. Несмотря на то, что методология использования ССП в государственных (муниципальных) учреждениях (органах власти) известна в практике стран Европы и Америки [10], для России внедрение ССП является всё ещё относительно новаторским явлением, сопряжённым с определёнными трудностями мотивационного, финансового, психологического и другого характера.

Анализ стратегий городов Европы. Использование технологии ССП в некоммерческих (в том числе и государственных) организациях вызвано не столько стремлением к максимизации финансовых показателей дохода, сколько к оптимизации процессов и эффективности использования ограниченных (бюджетных) ресурсов. Распространённое заблуждение о том, что стратегия организации должна быть выражена в финансовых показателях, легко развеивается, когда мы видим примеры внедрения ССП в деятельности администраций региональных или муниципальных образований (далее МО) стран Западной Европы.

Среди сравнительных характеристик городов Европы, которые по нашему мнению, если не совпадают, то по крайней мере коллинеарны условиям реализации «Стратегического плана устойчивого развития города Хабаровска до 2020 года» выделим следующие.

1. Кризис базовых отраслей экономики, который охватил в 80-90-е годы машиностроение и судостроение, в странах Европы – автомобильную и текстильную отрасли и др.

2. Резкое обострение социальных проблем, сопровождающееся депрессией ряда городских районов, повышением уровнем безработицы.

3. Усиление конкуренции городов за инвестиции в условиях децентрализации экономики и развития процессов интеграции и связей по линии не только «север-юг», но и «восток-запад».

4. Необходимость смены имиджа города с учетом современных процессов урбанизации, условного открытия границ для инвестиций и культурного обмена.

5. Желание сохранить процветание и высокий уровень жизни населения.

Как отмечают исследователи: «Общие для всех рассмотренных городов Европы кризисные явления в традиционных отраслях промышленности, тенденции глобализации экономики, роста конкуренции городов и европейских регионов обусловили необходимость разработки долгосрочной стратегии развития городов, связанной с экономическим ростом, необходимостью смены имиджа городов на европейской сцене, стремлением занять особое место в новой системе городов». [2]

Разрабатывая стратегию развития, каждый город определил миссию и видение будущего МО, которым подчинены направления стратегического плана, в рамках которых реализуются целевые программы и флагманские проекты, реализуемые городом. Стратегическая цель большинства городов Западной Европы заключается в том, чтобы определить место, роль, значение своего города в обновленной Европе, найти и сформулировать его новый имидж, способный привлечь и удержать важнейшие целевые группы – жителей,

предпринимателей (инвесторов), туристов, обеспечить городу процветание за счет создания и развития новых «центров» роста.

Главные цели и стратегические направления развития группы рассматриваемых городов обобщены исследователями [2], с нашими дополнениями в следующей таблице.

Таблица

**Стратегические цели и главные направления стратегий
городов Западной Европы**

Город	Стратегическая цель	Главные направления развития / приоритеты развития
Бильбао (Испания) [2]	Определение будущего города и его места в Европе на основе структурных сдвигов	Создание новых возможностей в инновационных секторах экономики. Прогноз долговременных результатов. Привязка экономики к гражданскому обществу. Руководство процессом возрождения на основе сотрудничества
Штутгарт (Германия) [2]	Объединение усилий на уровне метрополии с целью оживления региона и его устойчивого развития в европейской конкуренции	Сохранение высокопроизводительного экспортного машиностроения. Диверсификация экономики и ее привязка к гражданскому обществу. Обеспечение хороших транспортных связей с миром. Развитие торговых ярмарок
Турин (Италия) [2]	Поиск нового европейского имиджа – города, открытого всему новому, и предложение населению города, возрождающего свое процветание	Интеграция в международную систему. Создание механизма управления метрополией. Повышение занятости. Развитие сферы обучения и исследований. Продвижение Турина как культурного, туристического и спортивного центра. Улучшение качества городской жизни
Мюнхен (Германия) [2]	Обеспечение экономического роста и устойчивого развития в рамках формулы «Компактный – урбанизированный – зеленый»	Содействие занятости и процветанию. Поощрение сотрудничества в регионе, усиление конкурентоспособности экономического пространства. Усиление городской социальной политики. Укрепление роли окрестностей. Развитие жилищной сферы и тщательное использование пространственного потенциала. Сохранение визуального образа города. Улучшение мобильности пользователей городских услуг, адаптация транспортного движения к современным потребностям
Бирмингем	Преобразование	Развитие научных и технологических исследований.

Город	Стратегическая цель	Главные направления развития / приоритеты развития
(Англия) [2]	преимущественно промышленного города в город, способный привлечь новые сектора роста в сфере услуг и туризма, изменить свой имидж, используя культурный, научный и образовательный потенциалы	Привлечение и расширение сферы услуг для бизнеса высокого уровня. Развитие передовых коммуникационных систем. Особое внимание культуре, искусству, медиа. Создание высокого уровня образования и навыков населения. Обеспечение вовлеченности в процессе развития социально уязвимых групп населения. Создание выставочной инфраструктуры мирового уровня
Барселона (Испания) [2]	Утверждение метрополии региона Барселоны в группе региональных лидеров нового общества информации и знаний в XXI в.	Барселона – солидарная и активная региональная метрополия, ориентированная на длительное развитие. Увеличение уровня занятости во всех секторах экономики. Город знаний, доступных всем гражданам, и столица новых видов деятельности и услуг. Регион, гарантирующий социальную сплоченность и стимулирующий активное участие граждан. Регион, положение которого в Испании и по отношению к внешнему миру является мультиплицирующим фактором его внутренней привлекательности и его активной роли в ЕС
Ульм (Германия) [2]	Ульм – город науки, инноваций» город с будущим	Усиление промышленного сектора. Преодоление структурного кризиса. Разработка инновационных социальных услуг. Поддержка экологически устойчивого развития. Сохранение привлекательности города для экономики. Усиление старого города как торгового центра. Расширение ближних зон отдыха и природных заповедников.
Нанси (Франция) [2]	Глобальное развитие территории агломерации на основе преимуществ выгодного европейского расположения Нанси и его межкоммунальных связей	Экономическое и университетское развитие. Развитие транспортных и телекоммуникационных структур. Рост качества жизни, развитие культуры и усиление влияния Большого Нанси. Проведение городской политики, затрагивающей интересы всех жителей и способствующей социальному единению.
Утрехт (Нидерланды) [2]	Поддержка в условиях интенсивной экономической экспансии, сбалансированность различных областей жизни и безопасность города,	«Вырасти в городе» – улучшить городское окружение и работу городских служб для детей. «Солидный город» – улучшить систему оказания социальной, медицинской и психологической помощи маргинальным слоям населения. «Безопасный город» – снизить количество правонарушений профилактическими средствами. «Обучающий город» – улучшить доступ населения к рынку труда на базе развития образовательной инфраструктуры.

Город	Стратегическая цель	Главные направления развития / приоритеты развития
	где было бы приятно жить	«Развлекающий город» – развить структуры организации досуга, культуры и спорта. «Активный город» – помочь безработным в обретении занятости. «Растущий город» – адаптировать городские службы и коммунальную инфраструктуру к росту населения
Лидс (Англия) [2]	Сохранение процветания города и превращение его в достояние всех граждан	Город, в котором жители имеют шансы полностью реализовать свой потенциал. Конкурентный город, признанный на международном уровне как процветающий, прекрасный центр для бизнеса, образования и культуры. Легкодоступный город с высококачественной транспортной системой. Зеленый, чистый, привлекательный. Прекрасное место для жизни с возрождающимися окрестностями. Растущее использование телематики для усиления экономических преобразований и улучшения качества жизни.
Лиль (Франция) [2]	Экономический рост и международное влияние	Экономика: ориентация развития на поощрение и экономическую поддержку секторов роста и привлечения новых сфер бизнеса Качественное жилье для всех Дружественная жизнь в окружающей среде Путешествия как социальный вопрос
Вена (Австрия) [2]	Обеспечение высокого качества жизни и внедрения самых передовых инноваций	Экономический центр сильного региона. Центр инновативных знаний. Город социального выравнивания Город равных шансов. Город высокого качества жизни и ярких событий. Город, осознающий ответственность перед окружающей средой. Член Регионального союза
Белфаст (Северная Ирландия) [3]	Обеспечение экономического роста и повышения качества жизни в Северной Ирландии, активизировав весь потенциал секторов культуры, искусства и досуга	Рост устойчивой экономики и инвестиции в будущее: 1) поддержка 200 проектов посредством Фонда креативных промышленных инноваций 2) защита населения, окружающей среды и создание «безопасных сообществ» (Планы «Лосося и угря»). Построение сильного и доступного сообщества: 1) разработка спортивных стадионов согласно нормативам международных спортивных организаций (футбол, регби и др.), 2) проведение мирового первенства по полицейскому мастерству и пожарно-прикладному мастерству, 3) круглогодичная поддержка в организации программ (в области искусств), 4) стратегия в области поддержки пожилых людей 5) стратегия развития ирландского языка 6) стратегия развития Ольстер-шотландского языка, 7) стратегия сохранения наследия и культуры 8) политика Северной Ирландии в области музейного дела. Достижение высокого качества и эффективной работы коммунального хозяйства. Модернизация службы публичных библиотек
Абердин (Шотландия) [4]	Повышение качества нашей природной и	Стремиться к «стиранию» разницы к качеству городской и природной средой города путем содействия развитию высокого качества эффективной

Город	Стратегическая цель	Главные направления развития / приоритеты развития
	<p>антропогенной среды Воспитание среди населения Абердин чувства гордости за их город Рост благосостояния и экономической безопасности наших граждан</p>	<p>инфраструктуры. В строительных нормах цель заключается в предоставлении услуг, которые оказывались способны своевременно реагировать на различные потребности разработчиков, подрядчиков и физических лиц, в то же время обеспечивая информацию, которая является точной и актуальной. Приоритеты: взаимодействие с местным органом власти Шотландии (LABSS), чтобы распространять последовательный пользовательский национальный опыт, участие в «Грампиан консорциуме», достичь 9 установленных ключевых результатов в области производительности с отчётом Шотландским правительством, продолжать добиваться улучшений в области производительности труда и опыта работы с клиентами, получить городом премию «Отличного качества» в обслуживании клиентов (жителей)</p>
Боровани (Чехия) [5]	<p>Гармоничное и стройное развитие города во всех его секторах и функционирование для активных, удовлетворённых и гордых за свой город граждан, проживающих в качественной окружающей природной и культурной среде</p>	<p>Инфраструктурные проекты. Природоохранные проекты. Социальные проекты в области здравоохранения и образования а также для людей с особыми социальными потребностями. Проекты в области культуры, досуга и туризма. Программы жилищного строительства. Оптимизация транспортных потоков и мест автостоянок. Поддержка частного предпринимательства. Развитие мест отдыха. Развитие туризма. Улучшение окружающей среды. Улучшение социального обеспечения и здравоохранения. Оптимизация системы образования. Получение финансовых ресурсов. Эффективное финансирование. Подготовка и реализация инвестиций. Поддержка клубов и объединений. Управление качеством местной власти и государственных служб. Обновление целей муниципалитета. Увеличение сотрудничества в микрорайоне. Поддержка инноваций и технологий. Развитие навыков и знаний сотрудников</p>
Стерлинг (Шотландия) [6]	<p>Предложение исключительного качества жизни для населения Стирлинг. Сохранение географической привлекательности для привлечения новых жителей, предприятий и туристов, обеспечение экономического роста.</p>	<p>Построение партнерства «Сообщества планирования», которое на демократической основе работает в направлении положительных результатов для Стерлинга. Создание системы быстрого реагирования для помощи нуждающимся семьям. Пристальный мониторинг и поддержка наиболее нуждающихся общин с решением задач полного спектра – социальных, экологических и экономических. Улучшение условий для наименее обеспеченных 20 процентов детей в детских садах и школах. Предоставление дополнительных яслей и внешкольных («продлёнка») детских учреждений по всей области Стирлинга для поддержки работающих семей. Улучшение заботы о социально уязвимых слоях населения на дому. Расширение возможностей</p>

Город	Стратегическая цель	Главные направления развития / приоритеты развития
		<p>и обеспечение доступа к физической активности и спорту для всех. Борьба с антиобщественным поведением. Разработка рекомендательных услуг, для поддержки людей при изменении их текущего благосостояния, путем создания интегрированной службы, руководимой волонтерским сектором. Изучение возможностей для улучшения моделей предоставления услуг. Принятие прагматического подхода к устойчивости, который защищает и усиливает местную окружающую среду. Осуществлять обслуживание дорожных покрытий и пешеходных тротуаров на всей территории Стирлинга. Построить более социально-доступное жилье. Улучшить доступ к Интернет и повысить скорость доступа в Интернет на территории Стирлинга. Оптимизация поддержки бизнеса под руководством бизнес-сообщества. Проведение экономических мер для повышения заработной платы, обеспечения рабочих мест для безработных по всему Стирлингу и проведение закупочной политики, поддерживающей эти планы. Финансовая стратегия должна решать текущие экономические проблемы за счет экономии 24 миллионов фунтов стерлингов в год, при обеспечении предоставления качественных услуг .</p>
Глазго (Шотландия) [7]	<p>Обеспечение безопасной и здоровой антропогенной среды для всех, кто посещает, живёт и работает в городе с помощью разнообразных регулирующих и правоохранительных функций.</p>	<p>Проведение стратегических инициатив развития: повышение интеграции процессов контроля и планирования для улучшения и согласованности в предоставлении услуг, обеспечить среду проживания магазинами шаговой доступности, исследовать возможности использовать «мобильных рабочих» для повышения эффективности предоставления услуг. Рабочая сила завтрашнего дня: пересмотреть структуру и процедуры для возможностей экономии ресурсов, выделяемых службам, пересмотреть и уточнить текущие процедуры для повышения эффективности и сокращения ресурсной поддержки, исследовать использование программного обеспечения «Idox Enterprise» для повышения эффективности управления ресурсами и повышения производительности. Широкое использование онлайн проектов, для информированности населения и сбора заявок услуг (общественная приёмная)</p>
Риека (Хорватия) [8]	<p>Подчеркивание в сообществе отношений более индивидуальной автономии, культурного разнообразия, роста качества жизни.</p>	<p>Демографические инициативы (в области: населения, межнациональных аспектов, бытовых структур); социальные инициативы (жилье, здравоохранение, преступность), экономические инициативы (рынок труда, экономической деятельности, неравенство доходов и бедность); общественные инициативы (Общественная активность, местная администрация), инициативы в обучении и образовании (обучение и</p>

Город	Стратегическая цель	Главные направления развития / приоритеты развития
	«Накопление богатства», устойчивое развитие, соблюдение всеобщих прав человека, приват «прав природы» над правом собственности. Глобальное сотрудничество в замен одностороннего «осуществления власти»	профессиональная подготовка, уровень образования), инициативы в по улучшению окружающей среды (климат / география, качество воздуха и шум, вода, обращение с отходами, землепользование, использование энергии); инициативы по информатизации общества (пользователи и инфраструктура, местное электронное правительство, сектор информационно-коммуникационных технологий), инициативы в культура и отдыхе («шаблоны путешествий», культура, туризм).
Перт и Кинросс (Шотландия) [9]	Создание таких условий в Перт и Кинросс при которых каждый человек может внести свой вклад в развитие общины, где смогут максимально использоваться возможности территории, и где граждан смогут реализовать свой потенциал.	Предоставление каждому ребенку наилучших стартовых возможностей в жизни. Развитие образованных, ответственных и информированных граждан. Содействие становлению процветающей, всеобъемлющей и устойчивой экономики. Поддержка для населения вести самостоятельную, здоровую и активную жизнь. Создание безопасного и устойчивого места для будущих поколений.

Результаты исследования и обсуждение. Переходя от стратегий развития МО стран Западной Европы к рассмотрению использованию инструментов ССП для реализация этих стратегий укажем на следующее. Для коммерческих организаций первая перспектива, безусловно, финансовая. Наиболее часто она выражается в стратегических целях типа повышение стоимости компании или рост прибыли. Для государственного (в том числе муниципального) сектора во главу угла становится, как правило, клиентская перспектива [4, 5, 6]. Общественное мнение местного сообщества относительно компетентности и качества управленческих решений городской управы – основа существования большинства муниципалитетов западной Европы (рисунок 1).

Размещение финансовой перспективы в «верхней части» системы показателей для муниципалитета также несёт в себе неверную информацию по другой причине. Будучи организацией государственного сектора, ресурсы бюджета наполняются за счёт налогоплательщиков, т.е. граждан муниципального образования. Поэтому сообщать им, что работа местной администрации ведётся «ради денег», ради «прибыли» просто не этично. Большинство ССП в МО западной Европы пытаются донести до жителей идею о том, что как организации они предоставляют услуги с целью удовлетворения потребностей населения в общественных благах и услугах, например, снижение уровня преступности, охраны окружающей среды, повышения комфортности проживания, способствование развитию предпринимательства и других потребностей «своих клиентов».

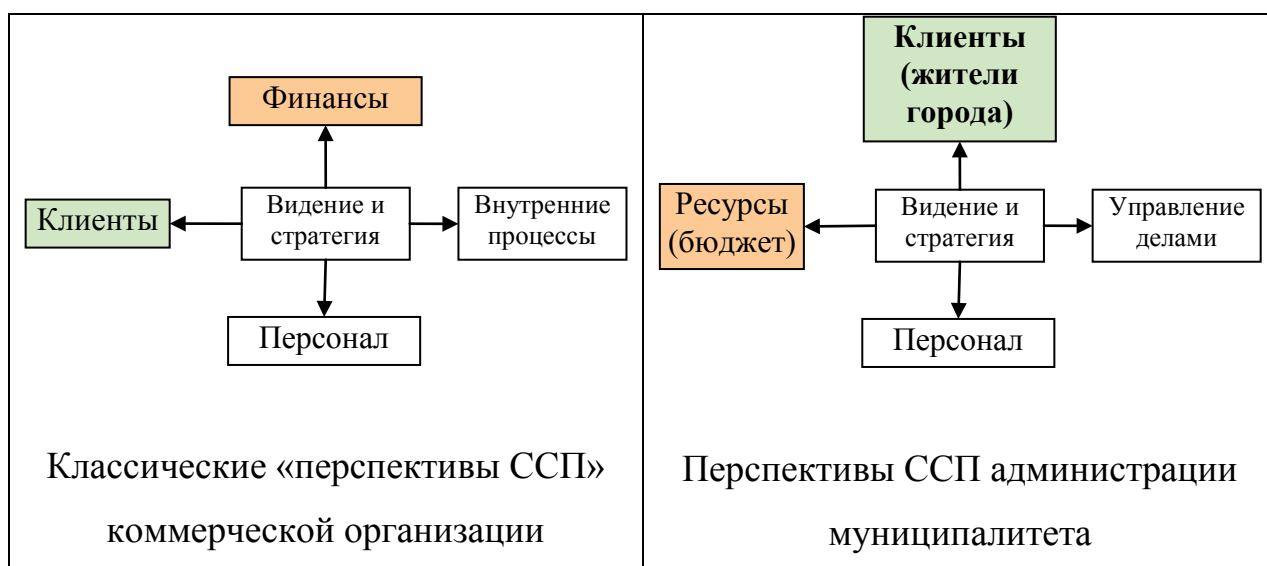


Рис. 1. Сравнение «перспектив ССП» для коммерческой компании и муниципалитета

Иногда местные власти производят доработку классической модели ССП «под себя» оставляя, например [6, 9], следующий набор преспектив: «клиенты», «профессионализм и внутренние процессы», «операционная и финансовая эффективность».

Изменение местоположения перспектив ССП приводит к передаче более точного и более уместного сообщения, адресованного как «клиентам» так и

внутренней среде организации, о том, какова же миссия существования муниципалитета и какие услуги он предоставляет своим «клиентам».

Приведём пример стратегической карты муниципального образования Борвани (Чехия) на рисунке 2 [5].



Рис. 2. Стратегическая карта муниципального образования Борвани (Чехия) [5]

Анализируя опыт внедрения ССП в МО стран Западной Европы, мы обратили внимание на основные аспекты внедрения ССП при реализации стратегий развития городов.

1. В большинстве случаев ССП МО стран Западной Европы перспективы переименованы таким образом, чтобы они соответствовали языку, которым пользуются внутри организации. Например, глава городской администрации говорит не о «внутренних процессах», а об «управлении делами». Подобным

образом вместо слова «клиент» используется «городской житель». В этом случае перспективы точнее отражают организационную культуру, а значит, ожидания руководства гармоничнее согласуются с ними.

2. В соответствии с моделью, предложенной Нортон и Капланом, в ССП МО стран Западной Европы используют термины «цель», «ориентир», «показатель», «инициатива» для отражения стратегии развития МО. В то же время термин «показатель» часто расширен: используются четыре вида показателей: показатели *вида деятельности, входные, выходные и итоговые*.

3. В течение всего процесса внедрения ССП в МО особое внимание уделяется обучению персонала. В число используемых обучающих средств входят: информационные бюллетени, глоссарии терминов, мероприятия по обучению концепции ССП, справочные пособия на рабочем месте.

4. Пошаговое внедрение ССП типично для большинства организаций и в двух словах объясняется формулой «сверху-вниз». Вначале создаётся общегородская система показателей высшего уровня, затем разработчики каскадируют ССП на «сферы повышенного внимания». Одновременно посредством установления причинно-следственных связей определяются ответственные исполнители и цепочки «бизнес-процессов» муниципалитетов, ответственные за ключевые показатели. Каскадирование ССП таким образом продолжается далее на подразделения муниципалитетов. Руководители муниципалитетов отмечают [10], что положительные результаты становятся очевидны практически сразу: до внедрения ССП в управлении городом отслеживалось около тысячи «показателей эффективности». После начала использования ССП это число уменьшилось в три раза, а оставшиеся показатели легче поддаются управлению.

5. В последние годы – внедрение одновременно с ССП системы бюджетирования, при которой связь между ССП и бюджетным процессом создается благодаря разработке каскадированных систем. Каждое хозяйственное подразделение определяет, какие ресурсы ему необходимы для достижения целей, включенных в сбалансированную систему показателей.

6. Благодаря информативности и «прозрачности» процессов появляется возможность дополнительной мотивации персонала для расшивки «узких мест» организации или оперативного усиления направлений, требующих значительной активизации для достижения стратегических целей. При доработке внутренних регламентов по оплате труда работник муниципалитета видит не только своё участие в реализации стратегии, но и чётко осознаёт возможные положительные последствия для себя при достижении плановых показателей.

Заключение. Как отмечают руководители муниципалитетов стран Западной Европы, с внедрением ССП руководство МО получает индикативный и информативный инструмент для эффективного мониторинга и управления реализацией стратегии МО, в виде:

- осведомленности о стратегии развития МО и её понимании, как среди населения, так и среди работников муниципалитетов;
- связи между бюджетами (ресурсами МО) и стратегией;
- укрепления взаимопонимания и коллективной (командной) работы на всех уровнях государственной организации;
- усовершенствовании процесса принятия управленческих решений и быстрое реагирование на изменение внутренней и внешней среды;
- возможности сообщать местному сообществу о результатах деятельности городских властей.

Уведомление. Работа выполнена в рамках муниципального контракта № 01/001/000035 от 31.01.2014 г. «Развитие системы сбалансированных показателей в управлении муниципальным образованием "Городской округ "Город Хабаровск"».

Литература:

1. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.

2. Костылева, Н. Е. Стратегии развития активных Европейских городов. // Известия СПбУЭФ, 2004. – С. 25-50.

3. Corporate Plan and Balanced Scorecard 2011–15. Department of Culture, Arts and Leisure [электронный ресурс]. – Режим доступа mvw.dcalni.gov.uk

4. Aberdeen city council. Building Standards – Balanced Scorecard 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.aberdeencity.gov.uk.

5. Petr Rehof, Daria Holatova. Application of balanced scorecard method as a tool for strategic management of chosen municipality. // Management, Knowledge and Learning International Conference 2013. – 19-21 June 2013. – Zadar, Croatia

6. Economy, Planning and Regulation. Stirling Council. Building Standards Verification Service. Balanced Scorecard 2013-2014. Stirling Council Annual Return - 2012 – 2013 // Building Standards Central Authorities Consortium [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.scotland.gov.uk/Resource/0041/00413063.pdf

7. Balanced Scorecard 2012-2013. Building Standards Verification Service. Glasgow City Council. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.scotland.gov.uk/Resource/0041/0043044.pdf

8. Mladen Mauher, Vojko Obersnel. Intelligent City Balanced Scorecards for the City of Rijeka [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://bib.irb.hr/datoteka/299201.Intelligent_City_Balanced_Scorecard_for_the_City_of_Rijeka_00.pdf

9. Balanced Scorecard 2013–2014. Building Standards Verification Service. – Perth & Kinross Council. Pullar House, 35 Kinnoull Street. Perth PH1 5GD [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pkc.gov.uk>.

10. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организации/Пер с англ. Под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск. Баланс Бизнес Букс, 2005 – 336 с.

Статья отправлена 23.08.2014

© Кулик И. В.