

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД
К ОЦЕНКЕ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА
НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ
СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Уфимцева Е. В.

кандидат экономических наук, доцент, Томский
государственный архитектурно-строительный университет
(Россия), 634003, Россия, г. Томск, пл. Соляная, 2,
Ufimtseva80@mail.ru

Шадейко Н. Р.

кандидат экономических наук, доцент, Томский
государственный архитектурно-строительный университет
(Россия), 634003, Россия, г. Томск, пл. Соляная, 2, shnr@
inbox.ru

Волчкова И. В.

кандидат экономических наук, доцент, Томский
государственный архитектурно-строительный университет
(Россия), 634003, Россия, г. Томск, пл. Соляная, 2,
volchkovairina@sibmail.com

Подопригора Ю. В.

кандидат экономических наук, доцент, Томский
государственный архитектурно-строительный университет
(Россия), 634003, Россия, г. Томск, пл. Соляная, 2, y.v.p@
rambler.ru

Данилова М. Н.

кандидат экономических наук, доцент, Томский
государственный архитектурно-строительный университет
(Россия), 634003, Россия, г. Томск, пл. Соляная, 2, masha_
dan@mail.ru

Селиверстов А. А.

кандидат экономических наук, доцент, Томский
государственный архитектурно-строительный университет
(Россия), 634003, Россия, г. Томск, пл. Соляная, 2,
seliverstov@live.ru

УДК 338.24(1-37)
ББК 65.050.23

Обеспечение функциональной наполненности города зависит от состояния и развития инфраструктуры, поэтому весьма важно уделять ей внимание, иначе в определенный период времени город не в состоянии будет выполнять свое предназначение для общества. Одной из основных задач муниципального управления является обеспечение надежного и устойчивого развития городского хозяйства. В связи с этим поддержание, комплексное развитие и обеспечение эффективного функционирования объектов инфраструктуры городского хозяйства приобретает еще большую актуальность.

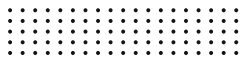
Цель. Статья посвящена предложению методологического подхода к оценке развития инфраструктуры городского хозяйства с применением сбалансированной системы показателей.

Методология. С помощью научного метода изучена концепция сбалансированной системы показателей, разработчиками которой являются Р. Каплан и Д. Нортон. По мнению разработчиков данной методологии, современная компания должна работать, по крайней мере, с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные составляющие. Слово «сбалансированный» в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей.

Результаты. Предложен методологический подход к оценке развития инфраструктуры городского хозяйства на основе сбалансированной системы показателей.

Вывод. Сбалансированная система показателей основана на принципах непрерывности и итеративности. Применение методологического подхода на основе сбалансированной системы показателей в муниципальном управлении позволит комплексно оценивать развитие объектов инфраструктуры городского хозяйства и как следствие обеспечить эффективное их функционирование.

Ключевые слова: инфраструктура, городское хозяйство, сбалансированная система показателей.



Уфимцева Е. В., Волчкова И. В., Данилова М. Н., Шадейко Н. Р., Подопригора Ю. В., Селиверстов А. А.

METHODICAL APPROACH TO ASSESSING THE URBAN INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT BASED ON THE BALANCED SYSTEM OF INDICATORS

Ufimtseva E. V.

Candidate of Economics, Assistant Professor, Tomsk State University of Architecture and Construction (Russia), 2, Solyanaya sq., Tomsk, Russia, 634003, Ufimtseva80@mail.ru

Shadeiko N. R.

Candidate of Economics, Assistant Professor, Tomsk State University of Architecture and Construction (Russia), 2, Solyanaya sq., Tomsk, Russia, 634003, shnr@inbox.ru

Volchkova I. V.

Candidate of Economics, Assistant Professor, Tomsk State University of Architecture and Construction (Russia), 2, Solyanaya sq., Tomsk, Russia, 634003, volchkovairina@sibmail.com

Podoprigora Yu. V.

Candidate of Economics, Assistant Professor, Tomsk State University of Architecture and Construction (Russia), 2, Solyanaya sq., Tomsk, Russia, 634003, y.v.p@rambler.ru

Danilova M. N.

Candidate of Economics, Assistant Professor, Tomsk State University of Architecture and Construction (Russia), 2, Solyanaya sq., Tomsk, Russia, 634003, masha_dan@mail.ru

Seliverstov A. A.

Candidate of Economics, Assistant Professor, Tomsk State University of Architecture and Construction (Russia), 2, Solyanaya sq., Tomsk, Russia, 634003, seliverstov@live.ru

Providing urban functional content depends on the state and development of the infrastructure, so it is very important to pay attention to it, or in a certain period of time the city would not be able to implement its mission. One of the main tasks of the municipal management is to provide reliable and sustainable urban development. With this in view maintenance, comprehensive development and ensuring effective functioning of the infrastructure units of municipal economy is acquiring even greater importance.

Purpose. The article provides proposal of a methodological approach to assessing urban infrastructure facilities using the balanced scorecard concept.

Methodology. Through the scientific method the balanced scorecard concept developed by R. Kaplan and D. Norton has been explored. In the opinion of the authors of this methodology, modern companies should operate with at least four specified components, but depending on the situation, it may take other additional components. The word «balanced» in the title means the same importance for all the indicators.

Results. Methodological approach to the evaluation of the municipal economy infrastructure development based on the balanced scorecard is proposed in the article.

Conclusion. The balanced scorecard is based on the principles of consistency and iteration. Application of methodological approach based on the balanced scorecard in the municipal management will allow to comprehensively evaluate the infrastructure development of municipal services and as a consequence to ensure their efficiency.

Key words: infrastructure, urban economy, balanced scorecard.

Введение

В начале 1990-х годов профессор Harvard Business School Роберт Каплан и президент консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвид Нортон предложили сбалансированную систему показателей, которая основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов. Она складывается из четырех составляющих – финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов и обучения и развития персонала, цели

и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями [1].

Система сбалансированных показателей позволяет трансформировать миссию и стратегию организации в конкретные, осязаемые цели и показатели их достижения. Смысл данной системы заключается в достижении равновесия (баланс) между внешними отчетными данными (для акционеров, клиентов) и внутренними характеристиками бизнес-процессов. Система также призвана балансировать показатели результатов прошлой деятельности и будущего роста [2, 3].



Уфимцева Е. В., Волчкова И. В., Данилова М. Н., Шадейко Н. Р., Подопригора Ю. В., Селиверстов А. А.

Степень научной разработанности исследования

Обоснованию использования на уровне предприятий сбалансированной системы показателей посвящены труды многих ученых: Ю. С. Нефедьевой [4], М. Г. Брауна [5], Р. Каплана [6], Д. Нортон [6], А. Прайснера [7], Х. К. Рамперсада [8] и др.

В области стратегического управления сбалансированная система показателей также играет значимую роль, в данной области можно выделить следующих исследователей-разработчиков: Р. Акофф [9], Ф. Котлер [10], В. С. Ефремов [11] и др.

Научная проблема исследования

Стремление органов муниципальной власти эффективно формировать стратегию, работать на опережение в современных условиях становится жизненно необходимым, экономически обоснованным и объективно оправданным.

Одной из основных задач муниципального управления является обеспечение надежного и устойчивого развития городского хозяйства [12]. В связи с этим поддержание, комплексное развитие и обеспечение эффективного функционирования объектов инфраструктуры городского хозяйства приобретает еще большую актуальность [13].

Научная проблема заключается в отсутствии методологической основы формирования и использования сбалансированной системы показателей оценки развития инфраструктуры городского хозяйства.

Методологические основы исследования

В классическом варианте сбалансированная система показателей содержит четыре составляющие, представляющие собой наиболее важные аспекты деятельности организации (табл. 1).

Каждая составляющая включает в себя ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответами этих ключевых вопросов являются цели, достижение которых будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии. Между составляющими должна быть установлена четкая причинно-следственная связь. Стратегический процесс в любой компании, которая завершила разработку ССП, реализуется сверху вниз. На первом этапе на основе видения высшего менеджмента, которое отображает (или, точнее, должно отображать) интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры. Далее необходимо наметить круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании. После того как желаемые цели обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника финансовых результатов. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов. Важно понимать, что все четыре составляющие должны способствовать реализации единой стратегии организации. По мнению разработчиков данной Концепции, современная компания должна работать, по крайней мере, с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может принять и другие, дополнительные составляющие [1, 6].

Проектирование сбалансированной системы показателей является непрерывным итеративным (взаимодействие между объектами) процессом. Каждая итерация (очередное повторение какой-либо операции) представляет собой последовательность семи следующих этапов:

Таблица 1. Классический вариант сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон

Составляющие сбалансированной системы показателей	Ключевой вопрос
Финансовая	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?
Клиентская	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию?
Внутренние бизнес-процессы	Какие процессы стратегически важны?
Обучение и развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?



Уфимцева Е. В., Волчкова И. В., Данилова М. Н., Шадейко Н. Р., Подопригора Ю. В., Селиверстов А. А.

1. Общая характеристика организации. Результатом этапа является комплексная оценка текущего состояния и характеристика организации.

2. Определение стратегии развития организации. Результатом этапа является формализованное описание стратегии развития на заданную перспективу.

3. Формирование целей организации. Результатом этапа является набор взаимосвязанных целей организации для каждой из четырех составляющих.

4. Формирования задач по направлениям изменения. Результатом этапа является набор взаимосвязанных задач организации для каждой из четырех составляющих.

5. Определение ключевых показателей эффективности. Результатом этапа является взвешенный набор измеряемых монетарных (первостепенных) и немонетарных (второстепенных) показателей для внутрифирменных управленческих целей.

6. Установление нормативных значений. Результат этапа: Система показателей и их нормативные значения должны быть сбалансированы. Это и обеспечит Сбалансированную систему показателей.

7. Разработка стратегических инициатив. Результат этапа: через инициативы может быть установлена связь между бюджетом и стратегией. Стратегия переводится на уровень действий. Инициативы по достижению заданных значений показателей эффективности образуют план мероприятий, а стоимость тех или иных мероприятий отображается в бюджете компании.

Таким образом, сбалансированная система показателей является теоретическим отображением предприятия, что дает возможность заинтересованным сторонам выбрать стратегию из сформулированной стратегической карты, и получить сбалансированную систему показателей для собственной деятельности. Сбалансированная система показателей, кроме того, помогает перейти от стратегического планирования к конкретному внедрению выбранной стратегии, и коммуникации ее до уровня отдельного сотрудника. Результатом представленной методологии является разработка форм для заполнения необходимыми данными.

Методологический подход к оценке развития инфраструктуры городского хозяйства

Необходимость применения методологии на основе сбалансированной системы показателей в процессе управления инфраструктурным развитием городского хозяйства заключается в следующем:

- в анализе специфики деятельности инфраструктуры городского хозяйства и выделении ключевых

моментов, на которые необходимо обратить внимание при разработке сбалансированной системы показателей;

- в описании стратегии развития на заданную перспективу;

- в формулировании целей (для каждой из четырех составляющих сбалансированной системы показателей), которые отражают и подробно расшифровывают стратегию отраслей в составе инфраструктуры городского хозяйства. В рамках каждой составляющей необходимо определить частные цели эффективности и показатели их оценивающие, зависящие от специфики инфраструктуры городского хозяйства, выбранных стратегий и возможностей их наблюдения.

- в определении взвешенного набора измеряемых монетарных (первостепенных) и немонетарных (второстепенных) показателей для внутренних управленческих целей инфраструктуры городского хозяйства;

- в установлении нормативных значений (плановых), при выполнении условия сбалансированности системы показателей и их нормативных значений (плановых);

- в разработке стратегических инициатив, через которые реализуется стратегия развития инфраструктуры городского хозяйства.

Таким образом, результатом использования сбалансированной системы показателей будет разработанная форма для заполнения необходимыми данными уровня развития инфраструктуры городского хозяйства по четырем составляющим дающая полное отображение качественных характеристик инфраструктуры в единой системе расчета и позволяющая перейти от стратегического планирования к конкретному внедрению выбранной стратегии.

Поэтому осуществление попытки разработать сбалансированную систему показателей (ССП) оценки инфраструктурного развития городского хозяйства является вполне оправданно.

Сбалансированную систему показателей предлагается использовать в качестве контрольно-оценочного инструмента инфраструктурного развития городского хозяйства, который позволит представить данные из разнородных источников в единой базе и обеспечить прозрачность для принятия исполнительской властью города обоснованных управленческих решений [14]. Структура сбалансированной системы показателей к оценке инфраструктурного развития городского хозяйства представлена в табл. 2.

Первой составляющей сбалансированной системы показателей оценки инфраструктурного развития городского хозяйства должна стать клиентская составляющая, в данном контексте она будет иметь название «социальная составляющая». Это обусловлено тем, что инфраструктурный комплекс



Уфимцева Е. В., Волчкова И. В., Данилова М. Н., Шадейко Н. Р., Подопригора Ю. В., Селиверстов А. А.

Таблица 2. Структура сбалансированной системы показателей оценки инфраструктурного развития городского хозяйства

Составляющие ССП	Комментарий по составляющим сбалансированной системы показателей
Социальная составляющая	Включает специфические показатели ценности услуг, получаемых потребителями (гражданами) от целевого сегмента городского хозяйства. Рассматривается как потребительская база, при этом учитываются показатели результатов деятельности отрасли в целевом сегменте городского хозяйства.
Составляющая развития и функционирования внутренних процессов	Определяет те главные внутренние процессы, которые необходимо довести до совершенства. Показатели позволяют оценить развитие внутренних процессов, от которых в огромной степени зависит удовлетворение потребностей граждан и хозяйствующих субъектов, а также достижение задач отрасли в целом.
Финансовая составляющая	Включает показатели оценки экономических (финансовых) последствий предпринятых действий. Они и являются параметрами соответствия конкретной инфраструктуры городского хозяйства стратегии и ее воплощения общему плану усовершенствования деятельности отрасли в целом.
Составляющая инноваций и управления персоналом	Определяет создание системы научных исследований в инфраструктурном комплексе городского хозяйства, механизма внедрения полученных результатов в практическую деятельность. Показатели позволяющие оценить квалификацию и опыт сотрудников от уровня подготовки, которых зависят внутренние процессы в инфраструктурах городского хозяйства

Составлено Е. В. Уфимцевой

городского хозяйства имеет целью своего создания обслуживание материально-бытовых и культурных потребностей проживающего в городе населения и функционирующих на его территории хозяйствующих субъектов. «Социальная составляющая» должна включать специфические показатели ценности услуг, получаемых потребителями (гражданами) от целевого сегмента городского хозяйства. Рассматривается как потребительская база, при этом учитываются показатели результатов деятельности отрасли в целевом сегменте городского хозяйства.

Второй составляющей сбалансированной системы показателей оценки инфраструктурного развития городского хозяйства должна стать составляющая внутренних бизнес-процессов, в данном контексте она будет иметь название «составляющая развития

и функционирования внутренних процессов». Данная составляющая определяет те главные внутренние процессы, которые необходимо оптимизировать. Показатели позволяют оценить развитие внутренних процессов, от которых зависит удовлетворение потребностей граждан и хозяйствующих субъектов, а также достижение задач отрасли в целом.

Третьей составляющей сбалансированной системы показателей оценки инфраструктурного развития городского хозяйства должна стать финансовая составляющая, в данном контексте она будет иметь такое же название «финансовая составляющая», т. к. оно полностью соответствует направлению данной составляющей и на муниципальном уровне. «Финансовая составляющая» должна включать показатели оценки экономических последствий предпринятых действий.

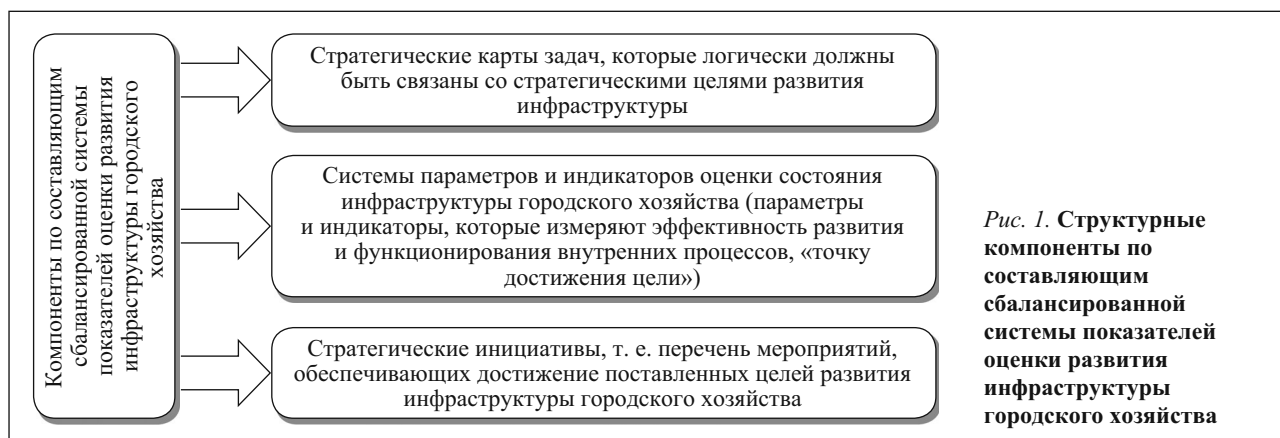


Рис. 1. Структурные компоненты по составляющим сбалансированной системы показателей оценки развития инфраструктуры городского хозяйства

Они и являются параметрами соответствия конкретной инфраструктуры городского хозяйства стратегии и ее воплощения общему плану усовершенствования деятельности отрасли в целом.

Четвертой составляющей сбалансированной системы показателей оценки инфраструктурного развития городского хозяйства должна стать составляющая обучения и развития, в данном контексте она будет иметь название «*составляющая инноваций и управления персоналом*». «Составляющая инноваций и управления персоналом» определяет создание системы научных исследований в инфраструктурном комплексе городского хозяйства, механизма внедрения полученных результатов в практическую деятельность, а также квалификацию и опыт сотрудников от уровня подготовки, которых зависят внутренние процессы в инфраструктурах городского хозяйства.

Структурные компоненты по составляющим сбалансированной системы показателей оценки развития

инфраструктуры городского хозяйства представлены на рис. 1.

Сбалансированная система показателей оценки инфраструктурного развития городского хозяйства подразумевает построение стратегической карты инфраструктурного развития городского хозяйства, которую предлагается строить на основе стратегического блока развития инфраструктурного комплекса городского хозяйства. Стратегическая карта является иллюстрацией причинно-следственных связей между желаемыми результатами социальной и финансовой составляющих, с одной стороны, и выдающимися результатами, полученными в основных внутренних процессах развития и функционирования [15].

Формирование системы параметров и индикаторов оценки состояния инфраструктуры городского хозяйства рекомендуется с помощью методологических основ индикативного планирования [16, 17].

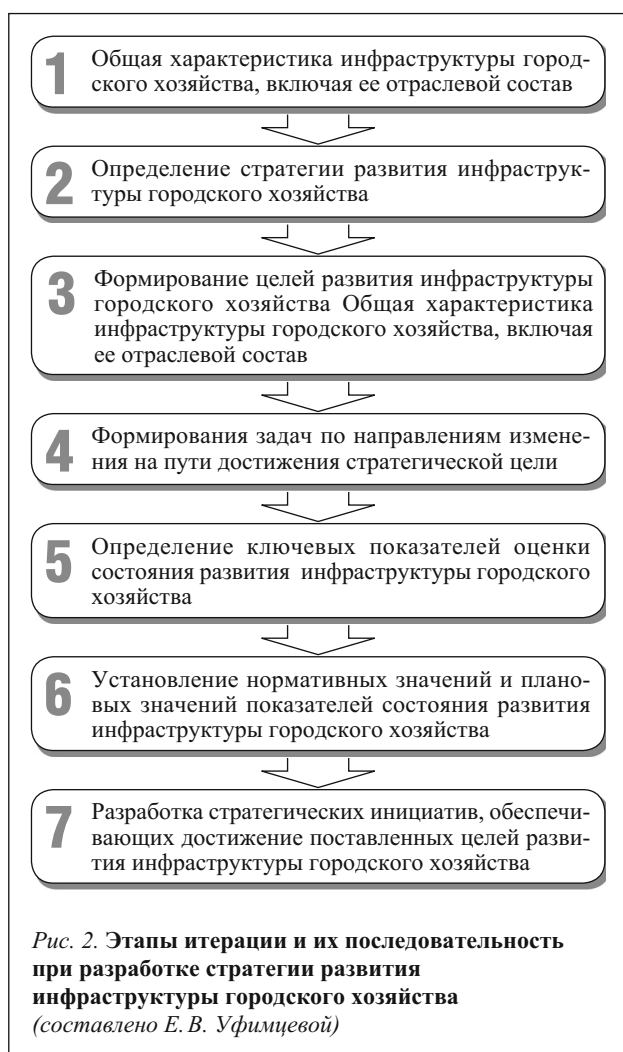
В случае сбоя в реализации стратегии необходимо изменение существующей стратегии развития инфраструктуры городского хозяйства или повторная ее разработка, а также корректировка целевых показателей деятельности [18, 19]. Данная ситуация имеет название итерация [20]. При возникновении не возможности реализации стратегии, т. е. итерации, процесс разбиения стратегических целей на подцели необходимо продолжать до тех пор, пока не появятся подцели, за достижение которых будут реально отвечать конкретные сотрудники – начальники отделов, сотрудники подразделений и т. д. Эти подцели должны удовлетворять следующим условиям:

- быть понятными сотрудникам, на которых будут возложена ответственность за достижение подцели;
- подцели должны быть измеримы, т. е. необходимы нормативные значения или плановые значения соответствующих показателей;
- достижение нормативных значений или плановых значений показателей должно обеспечивать достижение целей более высокого уровня,
- сотрудники должны четко понимать, что именно можно и нужно сделать для того, чтобы достичь целей, за которые они отвечают.

Каждая последующая итерация должна включать этапы, представленные на рис. 2.

Результаты и практическая значимость исследования

Сбалансированной системы показателей представляет собой контрольно-оценочный инструмент инфраструктурного развития городского хозяйства, для которого характерны непрерывность и итеративность.





Уфимцева Е. В., Волчкова И. В., Данилова М. Н., Шадейко Н. Р., Подопригора Ю. В., Селиверстов А. А.

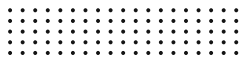
Применение предложенного методологического подхода позволит обеспечить принятие органами муниципальной власти и субъектами управления инфраструктуры городского хозяйства адекватных решений, направленных на максимизацию функционирования и развития инфраструктуры городского хозяйства, в условиях динамично меняющейся среды и существующего уровня жизни горожан.

Литература:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. January/February. P. 214.
2. Эйсен Н. Ф., Ротарь В. Г., Лукьянец А. А., Ерофеев Е. Л. Сбалансированность народного хозяйства, экономик регионов и солидарное финансирование инновационного развития // Региональные проблемы. 2012. Т. 15. № 1. С. 74–80.
3. Лукьянец А. А., Чернов А. Г., Ротарь В. Г. Система сбалансированных показателей для управления региональным коммунальным комплексом // Регион: Экономика и Социология. 2010. № 4. С. 275–292.
4. Гершун А. М., Нефедьева Ю. С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. 2-е изд., расшир. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
5. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей. На маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
7. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Гребенников, 2009. 303 с.
8. Рамперсад Х. К., Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 148 с.
9. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М.: Советское радио, 1972. 221 с.
10. Котлер Ф. Меркетинг. М.: ЭКСМО, 2004. 756 с.
11. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001. 240 с.
12. Елисеев А. М., Волчкова И. В., Подопригора Ю. В. Проблемы межотраслевых взаимодействий в контексте экономического развития территорий (на примере Сибирского федерального округа) // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. Т. 6-2. № 90. С. 40–44.
13. Уфимцева Е. В. Исследование инфраструктуры городского хозяйства в аспекте территориальных социально-экономических процессов // Экономическое возрождение России. 2014. № 2. С. 85–92.
14. Уфимцева Е. В. Взаимосвязь показателей социально-экономического развития территории (на примере муниципальных образований Томской области) // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 28(121) сентябрь. С. 26–32.
15. Ольше Н-Г., Рой Ж. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. М.: Вильямс, 2006.
16. Кудяков В. А., Минаев Н. Н., Устинова М. В. Оценка эффективности функционирования инновационных территорий на основе индикативного планирования // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. Т. 5. № 64. С. 206–210.
17. Минаев Н. Н. Организация системы мониторинга и регулирования инновационного развития региона: отраслевой аспект. Томск, 2008.
18. Минаев Н. Н., Селиверстов А. А., Шадейко Н. Р. Сценарные варианты управления жилищно-коммунальным комплексом города // Региональная экономика: теория и практика. 2007. № 5. С. 178–181.
19. Волчкова И. В. Теоретические и практические подходы к исследованию процессов формирования городских агломераций // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 29. С. 42–49.
20. Казаков О. Д. Интеграция системы бюджетирования со стратегическим планированием через сбалансированную систему показателей // Вестник Брянского государственного технического университета. 2006. № 4(12). С. 63–68.

References:

1. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. January/February. P. 214.
2. Eisen N. F., Rotar V. G., Lukyanets A. A., Erofeev E. L. The balanced character of national economy, regional economy and joint funding of innovation development // Regionalnye problemy. 2012. V. 15. № 1. P. 74–80.
3. Lukyanets A. A., Chernov A. G., Rotar V. G. Balanced Scorecard for the regional housing complex management // Region: Ekonomika i Sociologiya. 2010. № 4. P. 275–292.
4. Gershun A. M., Nefedjeva Yu. S. Development of the Balanced Scorecard. A practical guide with examples. 2nd ed., extend. . M.: Olimp-Biznes, 2005.
5. Brown M. G. Balanced Scorecard. On the route to introduction. M.: Alpina Business Books, 2005.
6. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Translating strategy into action. 2nd ed., rev. and add. Trans. from English. M.: Olimp-Biznes, 2005.
7. Preisner A. Balanced Scorecard in marketing and sales. M.: Grebennikov, 2009. 303 p.



Уфимцева Е. В., Волчкова И. В., Данилова М. Н., Шадейко Н. Р., Подопригора Ю. В., Селиверстов А. А.

8. Rampersad H. K., Tuominen K. Total performance scorecard: the way to personal integrity and organizational effectiveness. M.: Alpina Business Books, 2006. 148 p.
9. Ackoff R. Planning in large economies. M.: Sovetskoe radio, 1972. 221 p.
10. Kotler P. Marketing. M.: Eksmo, 2004. 756 p.
11. Efremov V. S. Strategic planning in business systems. M.: Finpress, 2001. 240 p.
12. Eliseyev A. M., Volchkova I. V., Podoprighora Yu. V. Problems of inter-sectoral cooperation in the context of economic development of the territories (exemplified by the Siberian Federal District) // Scientific-technical bulletin of St. Petersburg State Polytechnic University. Economic sciences. 2009. V. 6-2. № 90. P. 40–44.
13. Ufimtseva E. V. Researching the infrastructure of municipal economy in the aspect of regional socio-economic processes // Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii. 2014. № 2. P. 85–92.
14. Ufimtseva E. V. The relationship of indicators of the socio-economic development of the territory (exemplified by the Tomsk region municipalities) // Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika. 2009. № 28 (121) September. P. 26–32.
15. Olve N., Roy J. Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard Balanced Scorecard: Trans. from English. M.: Williams, 2006.
16. Khudyakov V. A., Minaev N. N., Ustinova M. V. Performance assessment of innovative territories on the basis of indicative planning // St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2008. V. 5. № 64. P. 206–210.
17. Minaev N. N. Organization of the system of monitoring and regulation of innovative development of the region: sectoral aspect. Tomsk, 2008.
18. Minaev N. N., Seliverstov A. A., Schadeyko N. R. Scenario variants of the municipal housing and communal management // Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika. 2007. № 5. P. 178–181.
19. Volchkova I. V. Theoretical and practical approaches to studying the urban agglomerations formation processes // Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika. 2013. № 29. P. 42–49.
20. Kazakov O. D. Integration of budgeting with strategic planning through a balanced scorecard // Bulletin of Bryansk State Technical University. 2006. № 4(12). P. 63–68.