

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК І ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У ЦИКЛІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ СТРУКТУРАМИ

НАУМЕНКО М. О., ЧЕРКАШИНА М. В.

УДК 658.114.5

Науменко М. О., Черкашина М. В. Стратегічний управлінський облік і збалансована система показників у циклі антикризового управління інтегрованими корпоративними структурами

У сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку економіки України успішна реалізація стратегічних цілей національних товаровиробників значною мірою залежить від ефективного використання наявних інформаційних ресурсів і створення дієвої системи реалізації обраних стратегічних альтернатив. У статті розглянуто сутність і напрямки застосування системи збалансованих показників (BSC). Зосереджено увагу на використанні методики BSC для оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Обґрунтовано принципи побудови й методологію впровадження концепції BSC і визначено можливості її застосування для створення синергії та стратегічної єдності інтегрованих об'єднань підприємств. Визначено базові теоретичні настанови, подано наукові й практичні рекомендації з визначення послідовності та обґрунтування особливостей впровадження збалансованої системи показників у практику господарювання інтегрованих корпоративних структур.

Ключові слова: збалансована система показників, антикризове управління, інтегровані корпоративні структури.

Рис.: 3. **Бібл.:** 24.

Науменко Марія Олексіївна – кандидат економічних наук, професор, кафедра менеджменту та військового господарства, Академія внутрішніх військ МВС України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

Черкашина Майя Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та військового господарства, Академія внутрішніх військ МВС України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

УДК 658.114.5

Науменко М. А., Черкашина М. В. Стратегический управленческий учет и сбалансированная система показателей в цикле антикризисного управления интегрированными корпоративными структурами

В современных условиях структурно-инновационного развития экономики Украины успешная реализация стратегических целей национальных товаропроизводителей в значительной мере зависит от эффективного использования имеющихся информационных ресурсов и создания действенной системы реализации избранных стратегических альтернатив. В статье рассмотрены сущность и направления применения системы сбалансированных показателей (BSC). Сосредоточено внимание на использовании методики BSC для оценки эффективности инновационной деятельности предприятия. Обоснованы принципы построения и методология внедрения концепции BSC, а также определены возможности ее применения для создания синергии и стратегического единства интегрированных объединений предприятий. Определены базовые теоретические установки, представлены научные и практические рекомендации по определению последовательности и обоснованию особенностей внедрения сбалансированной системы показателей в практику хозяйствования интегрированных корпоративных структур.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, антикризисное управление, интегрированные корпоративные структуры.

Рис.: 3. **Библ.:** 24.

Науменко Мария Алексеевна – кандидат экономических наук, профессор, кафедра менеджмента и военного хозяйства, Академия внутренних войск МВД Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

Черкашина Майя Викторовна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента и военного хозяйства, Академия внутренних войск МВД Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

UDC 658.114.5

Naumenko M. O., Cherkashyna M. V. Strategic Management Accounting and Balanced Scorecard in the Cycle of Anti-Crisis Management of Integrated Corporate Structures

Successful realisation of strategic goals of national manufacturers under modern conditions of structural and innovation development of economy of Ukraine significantly depends on effective use of existing information resources and creation of effective system of realisation of chosen strategic alternatives. The article considers the essence and directions of application of the system of balanced scorecard (BSC). It focuses on the use of BSC methods for assessment of effectiveness of innovation activity of an enterprise. It justifies principles of construction and methodology of implementation of the BSC concept and also identifies possibilities of its application for creation of synergy and strategic unity of integrated associations of enterprises. It defines basic theoretical policies, presents scientific and practical recommendations on identification of sequence and justification of specific features of introduction of a balanced scorecard into the practice of economic activity of integrated corporate structures.

Key words: balanced scorecard, anti-crisis management, integrated corporate structures.

Pic.: 3. **Bibl.:** 24.

Naumenko Mariya O. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department of Management and the War Economy, Academy of Interior Ministry of Ukraine (pl. Povstannya, 3, Kharkiv, 61001, Ukraine)

Cherkashyna Maya V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management and the War Economy, Academy of Interior Ministry of Ukraine (pl. Povstannya, 3, Kharkiv, 61001, Ukraine)

У сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку економіки України, поширення глобалізаційних процесів, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища успішна реалізація стратегічних цілей національних товаровиробників значною мірою залежить від ефективного використання наявних інформаційних ресурсів і створення дієвої системи ре-

лізації обраних стратегічних альтернатив. Поряд із цим, в останнє десятиліття посилено критикується традиційна фінансовоорієнтована концепція менеджменту, заснована на показниках фінансової звітності. Це викликано низкою причин, до яких можна віднести: наявність слабкого взаємозв'язку зі стратегічним плануванням, сильну орієнтацію на минулі результати, короткостроковість, від-

сутність нефінансових показників, спрямованість тільки на частину представників зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства (власників і менеджмент).

Усе це привело до необхідності переосмислення логіки організації систем стратегічного управління й обумовило потребу її розвитку у бік багатоаспектної орієнтації. Нові управлінські моделі одержали назву *Performance Measurement*, або вимір досягнень [1]. Метою впровадження цих моделей є об'єднання більшості існуючих систем показників для оцінки й аналізу ефективності дій підприємства на кожному організаційному рівні. Разом з тим, застосування концепції виміру досягнень вимагає зміни підходу до отримання й використання стратегічно важливої інформації. Зараз найбільш поширеною є орієнтація систем стратегічного управління на наявні в обліковій системі підприємства дані. Проте слід наголосити, що загальноприйнята організація управлінського обліку дозволяє розглядати його лише як один з інструментів оцінки ефективності підприємства, що оперує ретроспективними показниками.

У зв'язку з цим виникає декілька принципових питань, що потребують докорінного перегляду сутності облікового процесу й особливостей його організації. Так, *по-перше*, наявні системи фінансового обліку звернені у минуле, що не дозволяє розробляти дієвої стратегії розвитку підприємства. *По-друге*, системами фінансового обліку надається чималий простір для інтерпретації даних, що утруднює процес прийняття управлінських рішень. *По-третьє*, дані фінансового обліку являють собою лише один з елементів оцінки ефективності діяльності підприємства. За сучасних умов потрібні більш виразні перспективні індикатори, ніж ретроспективні фінансові показники. *По-четверте*, нова інформаційна постіндустріальна економіка вимагає більш досконалого обліку й оцінки нематеріальних активів, інтелектуальної власності та бізнес-концепцій, оскільки зараз саме вони є головними умовами забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. *По-п'яте*, діяльність підприємства вже виходить за межі внутрішнього середовища. Виникають інтегровані об'єднання підприємств, які передбачають допущення контрагентів до власних процесів, що потребує додаткового навантаження на інформаційну систему обліку, а отже, й іншої її організації [2].

Наявність значного кола невирішених теоретико-методологічних і практичних проблем, пов'язаних з отождивленням первинних даних, їх попередньою аналітичною обробкою та орієнтацією на забезпечення потреб стратегічного менеджменту, потребує проведення подальших досліджень та обумовлює *актуальність* даного дослідження.

Саме на їх вирішення орієнтовано концепцію *Balanced ScoreCard (BSC)*, що у перекладі означає Збалансована Система Показників.

Метою даної статті є поєднання базових теоретичних настанов, наукових і практичних рекомендацій з визначення послідовності та обґрунтування особливостей впровадження збалансованої системи показників у практику господарювання інтегрованих корпоративних структур.

Діяльність з розробки збалансованої системи показників велась упродовж 70–90-х років ХХ сторіччя. Загальні теоретичні засади системи збалансованих показників були закладені американськими економістами-науковцями: Р. Капланом [3], Д. Нортоном [3]. Поява системи була обумовлена зростанням ролі нематеріальних активів, таких як: інтелектуальний потенціал, імідж, НДДКР.

Певні переваги і недоліки збалансованої системи показників були проаналізовані у працях: К. Адамса [4], Ч. Блумфілда [5], М. Кенрлі [4], М. Мейера [6], Е. Нілі [4], Б. Фелпса [7], Ш. Хенша [8]. Останнім часом також зростає кількість публікацій з цього питання українських і російських економістів. Це праці М. Кизима [2], А. Пилипенка [2], А. Гершуна [9], М. Горського [9], А. Недосекина [10], К. Редченка [11], Ж. Смотровича [12] та інших.

Дослідженням прикладних аспектів застосування BSC у сфері стратегічного управління займаються М. Йохна [14], В. Стадник [15], С. Калінін [16], К. Овчаренко [17] та інші. Їхні розробки та рекомендації спрямовані на конкретизацію системи показників, які стосуються діяльності окремих підприємств, або ж на адаптацію методики BSC до окремих завдань стратегічного управління підприємствами.

Головною ідеєю концепції BSC є «переведення стратегії у дію». Відповідні області її застосування досить різноманітні. Вона може використовуватися на підприємствах різних типів й організаційно-правових форм, на будь-якому ієрархічному рівні та по відношенню до будь-якого бізнес-процесу.

У теперішній час стає все більш очевидним, що для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства потрібні істотні зміни й модернізація всіх аспектів його функціонування. Вирішення цього питання можливо шляхом впровадження логістичного або, інакше кажучи, процесного підходу до управління [18; 19]. У зв'язку з цим можна підтримати твердження [20, с. 8], що за сучасних економічних умов не продукти, а процеси їх створення та розвитку приносять довгостроковий ефект. Отже оптимізація бізнес-процесів стає одним з найголовніших завдань для підтримки життєздатності підприємства. Поряд з цим, одним з головних завдань із впровадження нового управлінського підходу є формування відповідної системи, за допомогою якої можливо було б організувати збирання й реєстрацію інформації про витрати бізнес-процесів та аналізувати їх ефективність. Водночас слід звернути увагу на рутинізацію управлінської праці, коли більшу частину часу керівництво підприємства займається вирішенням проблем операційної діяльності замість концентрації на стратегічно важливих аспектах його функціонування та розвитку. Процесний підхід є ефективним засобом підвищення ефективності, проте його впровадження також потребує як стратегічної орієнтації, так і відповідної адаптації обліково-аналітичного забезпечення.

Одним з найбільш перспективних інструментів, що в змозі вирішити певні проблеми як розробки й реалізації стратегії підприємства, так і забезпечення керівництва підприємства необхідними даними, є концепція *BPM (Business Performance Management)*. BPM – це ціліс-

ний, процесноорієнтований підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на поліпшення здатності підприємства оцінювати власне становище й управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу й зовнішніх контрагентів у рамках загального інтегрованого середовища управління [21, с. 10].

Концепція BPM не суперечить логіці логістичного менеджменту, а навпаки, дозволяє подолати певну обмеженість наявних ERP-систем, таких як складність й орієнтованість на обробку величезної кількості окремих бізнес-операцій (транзакцій); тривалий цикл закриття циклу облікового періоду; повільне формування управлінської звітності на основі транзакцій; обмежений набір стандартних звітів. При цьому, як видно з рис. 1, основу концепції BPM складає система збалансованих показників.

З точки зору забезпечення синергії взаємодії значених систем варто підтримати думку О. Цепляєвої

[22] відносно того, що потрібна погоджена, паралельна розробка й впровадження методології *Balanced Scorecard* й інформаційної системи *BSC*, а потенціал концепції *Balanced Scorecard* може бути повністю реалізований як при інтеграції додатків *BSC* з наявними в компанії інформаційними системами, так і при впровадженні додатків *BSC* у складі комплексу рішень класу *CPM* (*Corporate Performance Management*) для управління ефективністю бізнесу підприємства. У такому випадку можна встановити певні переваги впровадження концепції *BSC* у діяльність підприємства, основні з яких подано на рис. 2.

Разом з тим, слід підтримати подане в [23, с. 113] твердження, що у короткостроковій перспективі переваги використання *BSC* носять переважно соціальний характер і виражаються у покращенні соціальної атмосфери на підприємстві, підвищенні мотивації працівників до праці. У довгостроковій перспективі вони прояв-

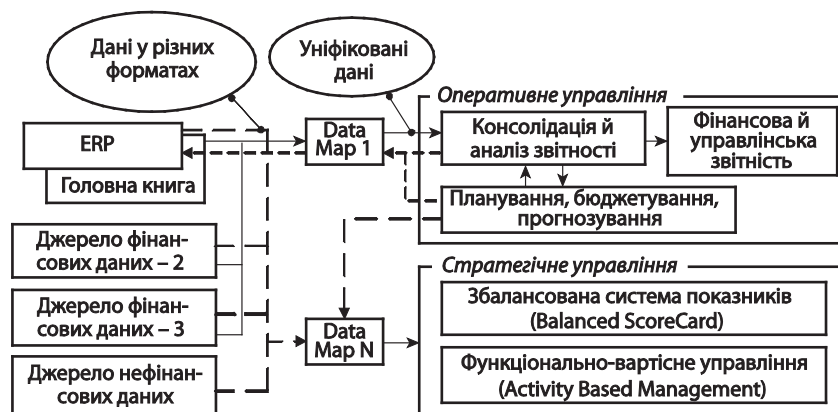


Рис. 1. Приклад взаємодії ERP-, BSC- і BPM-систем (за [2])

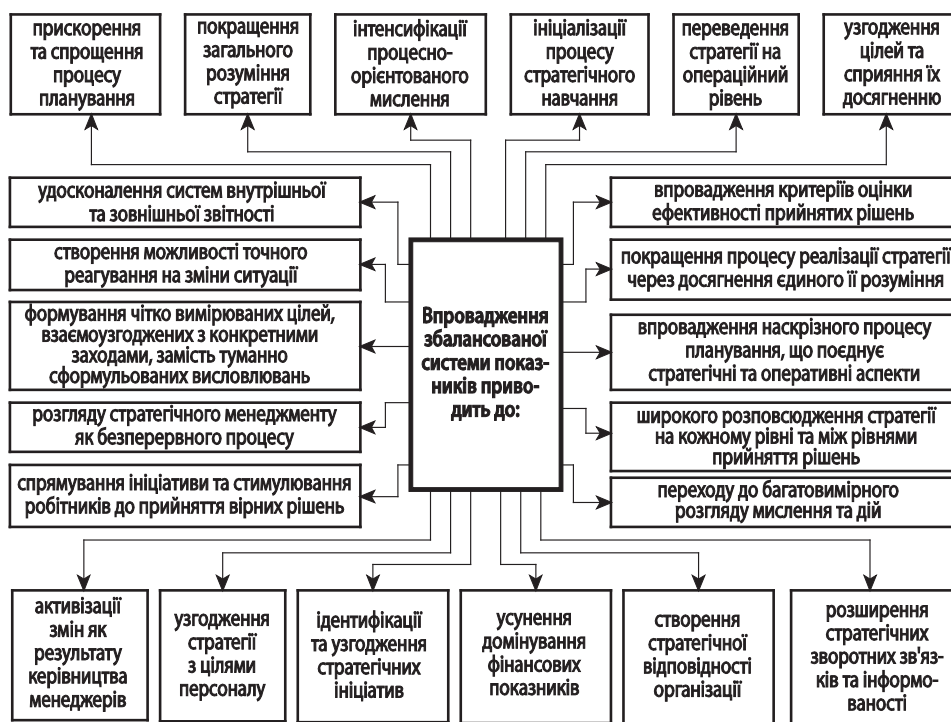


Рис. 2. Переваги впровадження збалансованої системи показників (за [2])

ляються в покращенні ставлення споживачів до підприємства та в його фінансово-ринкових показниках.

Така можливість інтеграції зазначених систем базується на головній ідеї концепції *BSC*, суть якої полягає в тому, що досягти поставлених орієнтирів розвитку можливо лише тільки шляхом впровадження інновацій. Саме інновації формують необхідні навички персоналу, забезпечують досконалість логістичних процесів, доступність корпоративних знань, переорієнтують логіку організації бізнесу в клієнтоорієнтовану й вимагають створення дієвої системи оцінки ефективності їхнього впровадження. Перші згадування про необхідність постійного контролю й регулювання процесу досягнення цілей були зроблені ще П. Друкером, проте у більш розширеному й практично орієнтованому вигляді це твердження було реалізовано в концепції збалансованої системи показників.

Модель *BSC* – це формат опису діяльності підприємства за допомогою деякого набору показників, що відповідають певним стратегічним перспективам. Головна особливість системи *BSC* полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів і в які залучені всі співробітники підприємства. На відміну від традиційного управління, що занадто зосереджено на фінансових показниках, *BSC*-модель орієнтує керівництво підприємства на стратегічний розвиток і відображає розширення інформаційних можливостей системи управління.

Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання фінансових і нефінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, які підприємство ставить перед собою, та інтеграція із заходами, необхідними для досягнення цілей.

М. К. Колісник [24] зазначає: «Ефективне функціонування збалансованої системи показників безпосередньо залежить від того, наскільки успішним буде процес її впровадження». Крім того, він пропонує при впровадженні ЗСП враховувати вплив чинників макросередовища (рис. 3).

ВИСНОВКИ

Збалансована система показників дає можливість оцінити чинники, що використовуються в процесі прийняття стратегічних рішень, і відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією, оскільки за її відсутності підприємства не будуть ефективно функціонувати в мінливому конкурентному середовищі. Тому важливим рішенням буде розробка й ефективне впровадження збалансованої системи показників.

Таким чином, процес структурної розробки та ефективного впровадження збалансованої системи показників є актуальним для подальших досліджень. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; Под ред. Г. В. Генса.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 269 с.
2. Кизим М. О. Збалансована система показників / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.– 192 с.

3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп Бизнес, 2003. – 446 с.

4. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

5. Блумфилд Ч. Внедрение сбалансированной системы оценочных индикаторов: методология Microsoft Balanced Scorecard Framework / Ч. Блумфилд // www.microsoft.com

6. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / М. Мейер / Пер. с англ. А. О. Корсунский. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.

7. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Бизнес-Букс, 2004. – 312 с.

8. Хенш Ш. Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001:2001 / Ш. Хенш // Технологии качества жизни.– 2002.– № 2, Т. 2. – С. 33 – 40.

9. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.

10. Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент.– 2003. – № 12. – С. 19 – 22.

11. BSC – «автопилот» современного предприятия [Электронный ресурс].– Режим доступа : <http://www.idsscheer.ru/about/articles/88.html>

12. Смотрич Ж. SWOT-анализ сбалансированной системы показателей / Ж. Смотрич // Баланс – Современный капитал.– 2004.– № 9 [Электронный ресурс].– Режим доступа : www.balance.ua

13. Гончаренко Н. Г. Сбалансированная система показателей в системе стратегического управления развитием интегрированных корпоративных структур / Н. Г. Гончаренко, М. А. Науменко // Бизнес Информ. – 2011. – № 2(1).– С. 81 – 84.

14. Карпенко В. Л. Формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності акціонерних товариств / В. Л. Карпенко, М. А. Йохна // Вісник Хмельницького національного університету. – Секція: Економічні науки.– 2005.– № 2, Т. 1. – С. 92 – 97.

15. Стадник В. В. Методика збалансованих показників у системі управління реалізацією стратегії організації / В. В. Стадник // Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. Л. Федулової. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – С. 384–423.

16. Калинин С. Balanced Scorecard – новый инструмент стратегического планирования / С. Калинин // Компаньон. Стратегии.– 2002.– № 3. – С. 10 – 14.

17. Овчаренко К. Оптимизация BSC: то, о чем все хотели узнать, но боялись спросить / К. Овчаренко // Управление компанией.– 2004.– № 10. – С. 16 – 22.

18. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов.– М.: Вершина, 2006. – 176 с.

19. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; Под общ. ред. В. С. Лукинског.– С-Пб.: Питер, 2004.– 316 с.

20. Масленников В. В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В. В. Масленников, В. Г. Крылов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 285 с.

21. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; Под ред. Г. В. Генса.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 269 с.

22. Цепляева Е. Внедрение BSC: встраиваем или пристраиваем? Интеграция приложений Balanced Scorecard в информационную систему компании / Е. Цепляева [Электронный ресурс].– Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/controllers/plant_bsc.shtml

23. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.

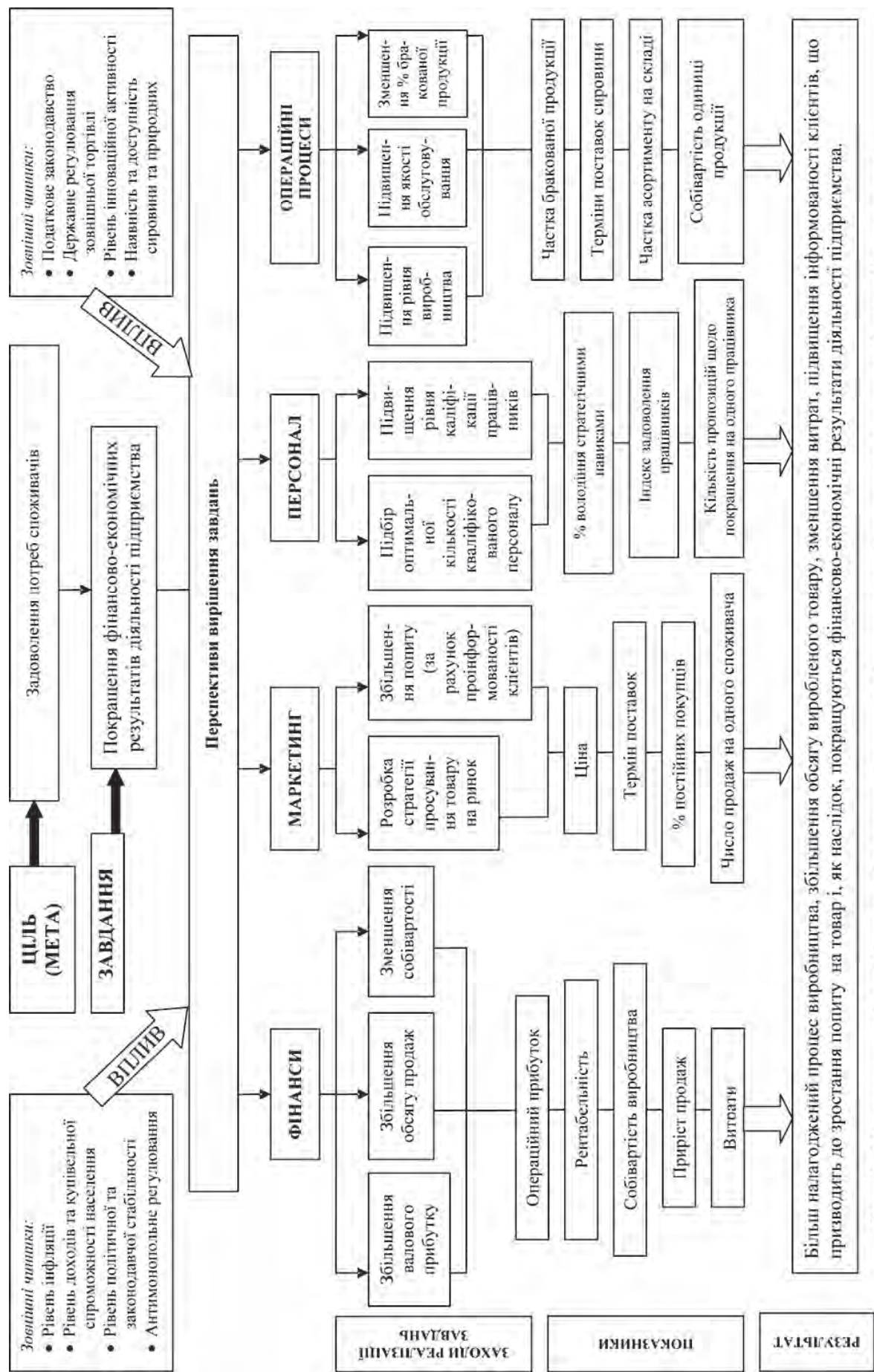


Рис. 3. Пропонований варіант щодо впровадження збалансованої системи показників на підприємстві (за [24])

24. Колісник М. К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М. К. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008, вип. 18.5.– С. 225 – 230.

REFERENCES

Blumfeld, Ch. "Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy otsechnykh indikatorov: metodologiya Microsoft Balanced Scorecard Framework" [The introduction of a balanced system of evaluation indicators: Methodology Microsoft Balanced Scorecard Framework]. www.microsoft.com

"BSC – «avtopilot» sovremennogo predpriatiia" [BSC – «autopilot» of the modern enterprise]. <http://www.idsscheer.ru/about/articles/88.html>

Dukhonin, E. Yu., Isaev, D. V., and Mostovoy, E. L. *Upravlenie effektivnosti biznesa. Kontsepsiia Business Performance Management* [Business performance management. The concept of Business Performance Management]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Felps, B. *Umnnye biznes-pokazateli: Sistema izmereniy effektivnosti kak vazhnyy element menedzhmenta* [Smart business indicators: Measuring system efficiency as an important element of management]. Dnepropetrovsk: Balans-Biznes-Buks, 2004.

Frolova, L. V. *Mekhanizmy lohistychnoho upravlinnia to-rhovelnym pidpriemstvom* [Mechanisms of logistic management trading company]. Donetsk: DonDUET, 2005.

Gershun, A., and Gorskiy, M. *Tekhnologii sbalansirovanogo upravlinnia* [Sustainable management of technology]. Moscow: Olimp-Biznes, 2006.

Goncharenko, N. G., and Naumenko, M. A. "Sbalansirovannaia sistema pokazateley v sisteme strategicheskogo upravlinnia razvitiem integrirovannykh korporativnykh struktur" [Balanced Scorecard in the strategic management of integrated corporate structures]. *Biznes Inform*, no. 2(1) (2011): 81-84.

Ivanov, D. A. *Logistika. Strategicheskai kooperatsiia* [Logistics. Strategic Cooperation]. Moscow: Vershina, 2006.

Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Zinchenko, V. A. *Zbalansovana sistema pokaznykiv* [Balanced Scorecard]. Kharkiv: INZhEK, 2007.

Khensh, Sh. "Balanced Scorecard kak instrument strategicheskogo menedzhmenta kachestva posredstvom DIN EN ISO 9001:2001" [Balanced Scorecard as a tool for strategic management of quality by DIN EN ISO 9001:2001]. *Tekhnologii kachestva zhizni*, vol. 2, no. 2 (2002): 33-40.

Karpenko, V. L., and Yokhna, M. A. "Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu innovatsiinoi diialnosti aktsionermykh tovarystv" [Formation motivational mechanism innovation of joint stock companies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 2 (2005): 92-97.

Kalinin, S. "Balanced Scorecard – novyy instrument strategicheskogo planirovaniia" [Balanced Scorecard – a new tool for strategic planning]. *Kompanyon. Strategii*, no. 3 (2002): 10-14.

Kaplan, R., and Norton, D. *Sbalansirovanaia sistema pokazateley* [Balanced Scorecard]. Moscow: Olimp Biznes, 2003.

Kristofer, M. *Logistika i upravlenie tsepochkami postavok* [Logistics and Supply Chain Management]. St. Petersburg: Piter, 2004.

Kolisnyk, M. K. "Zbalansovana sistema pokaznykiv iak sposib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [Balanced Scorecard as a way to increase the efficiency of management of activity of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 18.5 (2008): 225-230.

Maslennikov, V. V., and Krylov, V. G. *Protsessno-stoimostnoe upravlenie biznesom* [Process-cost management business]. Moscow: INFRA-M, 2006.

Meyer, M. *Otsenka effektivnosti biznesa* [Evaluating the effectiveness of the business]. Moscow: Vershina, 2004.

Nili, E., Adams, K., and Kennerli, M. *Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlia izmereniia uspekha v biznese i upravleniia im* [Prism of efficiency: the balanced scorecard to measure success in business and management]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003.

Nedosekin, A. "Balanced Scorecard: pliusy, minusy, problemy vnedreniia" [Balanced Scorecard: advantages, disadvantages, problems of implementation]. *Antikrizisnyi menedzhment*, no. 12 (2003): 19-22.

Ovcharenko, K. "Optimizatsiia BSC: to, o chem vse khoteli uznat, no boialis sprosit" [Optimization of BSC: what everyone wanted to know but were afraid to ask]. *Upravlenie kompaniiey*, no. 10 (2004): 16-22.

Smotrich, Zh. "SWOT-analiz sbalansirovannoy sistemy pokazateley" [SWOT-analysis of the balanced scorecard]. www.balance.ua

Stadnyk, V. V. "Metodyka zbalansovanykh pokaznykiv u systemi upravlinnia realizatsiieiu stratehii orhanizatsii" [Balanced Scorecard methodology in the management of the implementation strategy]. In *Suchasni kontseptsii menedzhmentu*, 384-423. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2007.

Tsepliaeva, E. "Vnedrenie BSC: vstraivaem ili pristraivaem? Integratsiia prilozheniy Balanced Scorecard v informatsionnuiu sistemu kompanii" [The introduction of BSC: embed or get a job? Balanced Scorecard Application integration into the information system of the company]. http://www.cfin.ru/management/controlling/plant_bsc.shtml