

Ofitsiyniy sait «Fitnes-kluby Kharkova». <http://zoon.com.ua/kharkov/fitness/>

Ofitsiyniy sait «Internet-proekt «Rozvahy velykoho mista». http://www.78.com.ua/cat/_sport/malibu-basseyn/

Ofitsiyniy sait Kharkivskoi miskoi rady. <http://www.city.kharkov.ua/ru/news/-24643.html>

Porter, E. M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

“Rynok fitnes-klubov kak perspektivnyy ukrainiyskiy biznes” [The market of fitness clubs as a promising Ukrainian business]. <http://ubr.ua/business-practice/own-business/rynok-fitnes-klubov-kak-perspektivnyi-ukrainiyskiy-biznes-236697>

Steynberg, S. *Krizis – eto vozmozhnost. 10 strategiy, kotoryye pozvolyat vam protsvetat v epokhu peremen* [The crisis – it is an op-

portunity. 10 strategies that will allow you to thrive in an era of change]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2015.

“Sotsialno-ekonomichne stanovyshche Kharkivskoi oblasti za 2015” [Socio-economic situation of the Kharkiv region for 2015]. Holovne upravlinnia statystyky u Kharkivskii oblasti. <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/sotsialno-ekonomichne-stanovyshche-rehionu>

Thompson, W. R. “World wide survey of fitness trends for 2016: 10th Anniversary Edition”. <http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/pages/articleviewer.aspx?year=2015&issue=11000&article=00005&type=Fulltext#>

Ukrainskaya Federatsiya Fitnesa (UFA). Ofitsialnyy sayt. <http://www.ukrfit.com.ua/o-nas.html>

Yandex.ua. <https://yandex.ua/maps/147/kharkiv/?text=>

УДК 658.15

ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ КОРПОРАТИВНИМИ СТРУКТУРАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЗАСОБІВ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

© 2016 ГЕРАСИМЕНКО В. М., ЧУХЛАТА Ж. Г.

УДК 658.15

Герасименко В. М., Чухлата Ж. Г. Організація стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами за допомогою засобів збалансованої системи показників

У статті розглянуто організацію стратегічного управління інтегрованими структурами бізнесу (ІСБ) за допомогою засобів збалансованої системи показників. Доведено, що формування конкретних структур управління ІСБ є передумовою поступового перетворення даних об'єднань на великі промислові корпорації з більш відкритою структурою управління, а також широким спектром товарів і послуг. Перспективою подальшого розвитку ІСБ є їх перетворення на великі промислові корпорації. Цей процес відбувається в багатьох розвинених країнах світу, наприклад, у Сполучених Штатах Америки, де на певному етапі економічного розвитку інтегровані бізнес-структури перетворюються в найбільші компанії, засновані на принципах корпоративного управління.

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

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 18.

Герасименко Валентина Миколаївна – старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

Чухлата Жанна Георгіївна – викладач кафедри менеджменту та військового господарства, Національна академія Національної гвардії України (пл. Повстання, 3, Харків, 61001, Україна)

УДК 658.15

UDC 658.15

Герасименко В. М., Чухлатая Ж. Г. Организация стратегического управления интегрированными корпоративными структурами посредством сбалансированной системы показателей

Herasyenko V. M., Chukhlata Zh. H. Organizing the Strategic Management of the Integrated Corporate Structures Using the Balanced Scorecard

В статье рассмотрена организация стратегического управления интегрированными структурами бизнеса (ИСБ) посредством сбалансированной системы показателей. Доказано, что формирование конкретных структур управления ИСБ является предпосылкой постепенного преобразования данных объединений в крупные корпорации с более открытой структурой управления, а также широким спектром товаров и услуг. Перспективой дальнейшего развития ИСБ является их преобразование в крупные промышленные корпорации. Этот процесс имеет место во многих развитых странах мира, например, в Соединенных Штатах Америки, когда на определенном этапе экономического развития интегрированные бизнес-структуры превращаются в крупнейшие компании, основанные на принципах корпоративного управления.

The article considers organizing the strategic management of integrated business structures (IBS) using the balanced scorecard. It has been proven that formation of the specific structures of management of the IBS is a prerequisite for a gradual transformation of these associations into large corporations with more open management structure, as well as with a wider range of products and services. The prospect of further development of the IBS consists in transforming them into large industrial corporations. This process takes place in many developed world countries, for example, in the United States of America, where at a certain stage of economic development the integrated business structures are transformed in the largest companies, based on the principles of corporate management.

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

Keywords: balanced scorecard, integrated corporate structures, strategic management.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 18.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 18.

Герасименко Валентина Николаевна – старший преподаватель кафедры менеджмента и военного хозяйства, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

Herasyenko Valentyna M. – Senior Lecturer of the Department of Management and Military Economy, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Povstannia Square, Kharkiv, 61001, Ukraine)

Чухлатая Жанна Георгиевна – преподаватель кафедры менеджмента и военного хозяйства, Национальная академия Национальной гвардии Украины (пл. Восстания, 3, Харьков, 61001, Украина)

Chukhlata Zhanna H. – Lecturer of the Department of Management and Military Economy, The National Academy of the National Guard of Ukraine (3 Povstannia Square, Kharkiv, 61001, Ukraine)

На сьогоднішній день через появу на вітчизняному ринку дочірніх компаній зарубіжних транснаціональних корпорацій та іноземних інвесторів, високий рівень рейдерства у промисловості та посилення вимог до транспарентності бізнесу з боку різних учасників економічного співтовариства необхідність розвитку систем управління промисловими підприємствами, що сформувалися в умовах планового ведення економіки, стає вкрай актуальною.

Заради підвищення конкурентоспроможності вітчизняні промислові підприємства та організації вдаються до різних форм інтеграції для зміцнення своїх позицій на ринку, в умовах функціонування глобального інформаційно-економічного співтовариства. У результаті з'являються різні форми об'єднань, тобто інтегровані структури бізнесу.

У даній роботі під інтегрованими структурами бізнесу (ІСБ) мається на увазі об'єднання організацій, яке є заснованим на економічному інтересі при здійсненні спільної діяльності у вигляді надання взаємного доступу до:

- а) спільних фінансових, виробничих, інформаційних, трудових ресурсів;
- б) матеріальних і нематеріальних активів;
- в) технологій виробництва продукції, обслуговування клієнтів, обробки, зберігання та передачі інформації;
- г) прав управління: володіння ліцензіями, користування надрами, розпорядження майном – на основі укладання угод, договорів або нормативно-правових документів, що супроводжують процес реорганізації.

За таких умов організації – учасники корпоративної структури залишаються комерційними організаціями, але середовище їх взаємодії трансформується.

ІСБ з'являються в результаті корпоратизації промислових підприємств (організацій) за допомогою різних схем, зокрема:

- ✦ ієрархічних змін;
- ✦ приєднання;
- ✦ злиття (поглинання);
- ✦ фінансово-промислової групи (ФПГ);
- ✦ дочірня (філіальна);
- ✦ холдингова;
- ✦ асоціації (союзу).

Можна виокремити таких представників ІСБ, як об'єднані корпорації та холдингові структури. Вони передбачають наявність головної компанії, що керує та виконує управлінські функції для її членів, які мають переважно схожу спеціалізацію.

Структури управління ІСБ мають багато спільних рис зі структурами управління окремими підприємствами, але, водночас, відрізняються від них.

Отже, з одного боку, ІСБ становить цілісне бізнесове утворення, що керується з єдиного центру. ІСБ – це єдина структура і, як будь-яке підприємство (компанія), вимагає організованої та скоординованої структури управління. З іншого боку, ІСБ є об'єднанням підприємств і організацій, а структура управління ними напряму залежить від того, що знаходиться в основі цього об'єднання – складові елементи або типи зв'язків між ними.

Нині структури управління підприємствами та їх типологія є докладно вивченими, але питання про структуру управління ІСБ недостатньо досліджено вченими-економістами, і тому наразі існують лише ті способи його рішення, які були використані на практиці.

У даному напрямі необхідно виділити розробки таких зарубіжних авторів, як: М. Браун, Р. Каплан, П. Нівен, Д. Нортон, Н. Олве, К. Хьюберт та ін. Серед вітчизняних дослідників необхідно віддати належне роботам С. Авдашевої, В. Горбатова, М. Кизима, Я. Паппе, В. Пономаренка, О. Пушкаря, Л. Чепурди та інших науковців.

Аналізу переваг і недоліків збалансованої системи показників (ЗСП) присвячені роботи таких видатних вчених, як: Е. Нілі, К. Адамс, М. Кенрлі [1], Ч. Блумфілд [2], М. Мейер [3], [4], Б. Фелпс [4], Ш. Хенш [5]. Сьогодні це питання розглядається також у роботах таких українських і російських економістів, як М. Кизим [6], А. Пилипенко [7, 8], А. Гершун [9], М. Горський [9], І. Косата [10], М. Науменко [11, 12], А. Недосекін [13], Ж. Смотрич [14] та ін.

Прикладні аспекти застосування ЗСП у сфері стратегічного управління ІСБ розглядаються в роботах таких вчених, як: М. Йохна, В. Стадник [15], С. Калінін, К. Овчаренко та інші. Ці дослідження спрямовані на конкретизацію системи показників та адаптацію методики ЗСП до завдань стратегічного управління підприємствами.

У рамках даної статті нам необхідно визначити основні правила для формування структур управління ІСБ; отже, потрібно відокремити ті принципи, які можуть бути застосовані і при побудові організаційних структур підприємств, і при формуванні ІСБ, від унікальних законів створення ІСБ.

Управління структурою підприємства в багатьох випадках визначається саме тією організаційною структурою, яка є основою її діяльності. Таку ж саму роль організаційна структура відіграє і в ІСБ. Однак необхідно пам'ятати, що ІСБ завжди більше звичайного підприємства, і управляти нею складніше. Але розмір ІСБ – це далеко не єдина причина труднощів, які виникають у процесі управління її структурою. На формування такої структури також впливає територіальна, юридична, технологічна та інші неоднорідності ІСБ.

Як зазначають автори [8]: «Процес зростання будь-якої інтегрованої структури врешті-решт актуалізує потребу формалізації всіх процедур, які виконуються під час виробничо-господарської діяльності та утворення дієвого механізму стратегічного управління. ІСБ, у яких присутні неформалізовані процеси, втрачають рівень конкурентоспроможності саме через неможливість швидкого співвіднесення нових можливостей ринку з означеними стратегічними завданнями».

На противагу цьому положенню досить часто стверджується [16, 17], що «надмірна формалізація процесів (поряд з виробленням стратегічних бюджетів) зменшує рівень гнучкості й адаптивності суб'єкта господарювання». Ми вважаємо за доцільне погодитися з цим твердженням, але тільки в оперативному аспекті. Що стосується вироблення стратегії розвитку, впрова-

дження концепції ЗСП дає змогу уникнути зазначеної невідповідності. «Орієнтація ЗСП на обмежений перелік показників стимулює самостійність у прийнятті рішень відповідно до місії й бачення ІСБ, тоді як надмірна деталізація стратегічних завдань вступає в певне протиріччя з принципами самоорганізації» [8].

Отже, виходячи із зазначеного вище, ми пропонуємо застосовувати ЗСП разом із впровадженням стратегічних альтернатив і формуванням механізму стратегічного управління.

Необхідно уточнити, що ЗСП – «це система управління (а не просто система вимірювання), яка дозволяє

організації чітко сформулювати плани на майбутнє та стратегію і втілити їх в реальні дії. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності та досягнення результатів» [18]. При загальному впровадженні ЗСП перетворить стратегічне планування з теоретичної частини на основну діяльність підприємства.

Для того, щоб отримати ЗСП, необхідно встановити причинно-наслідковий зв'язок між зазначеними показниками системи.

Отже, відібрані показники мають сприяти реалізації стратегії підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення набору ключових індикаторів за проекціями ЗСП в науковій літературі [18]

Проекція	Показник	Корольова І., Корольова О.	Петренко С. А.	Орлова В. Н.	Дідовець І. В.	Гершун А. М., Нефедьєва Ю. С.
Фінанси	Рентабельність діяльності	+	+			
	Обсяг і питома вага витрат	+		+		
	Виручка від реалізації	+		+		+
	Величина чистого прибутку	+	+	+	+	+
	Обсяг інвестицій та їх рентабельність	+	+		+	
	Коефіцієнт ліквідності	+	+		+	
	Фінансовий важіль	+				
	Рентабельність власного капіталу		+		+	
Клієнтура	Сукупні активи				+	+
	Частка ринку	+	+		+	+
	Обсяг попиту (продажів)	+	+			
	Строки виконання одного замовлення		+			+
	Частка браку (%)		+			
Бізнес-процеси	Кількість постійних та нових клієнтів			+	+	+
	Рівень завантаженості потужностей	+				
	Рівень зносу	+				
	Частка основної діяльності у структурі доходу	+				
	Показники ефективності ключових процесів		+			
	Широта та глибина асортиментного ряду			+	+	
Навчання та зростання	Адміністративні витрати					+
	Продуктивність праці	+	+			+
	Коефіцієнт плинності кадрів	+	+		+	+
	Витрати на навчання одного працівника		+		+	+
	Середній стаж роботи		+			
	Середня заробітна плата		+			
	Питома вага автоматизованих операцій			+		
	Рівень задоволеності працівників		+	+	+	+
Частка працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації	+		+	+		

З табл. 1 можна побачити, що хоча деякі автори враховують одні й ті самі показники, але вони відносять їх до різних груп. Особливо актуальна ця проблема для груп бізнес-процесів та клієнтів.

У результаті розгляду зазначених підходів пропонуємо обрати такі показники:

- ✦ *фінанси*. Наведений у табл. 1 перелік показників надасть можливість здійснити повну оцінку фінансового стану та виявити його недоліки;
- ✦ *клієнтура*;
- ✦ *бізнес-процеси*. Імплементация до ключових показників даної групи індикаторів екологічності навчання та зростання.

На нашу думку, стратегії, розроблені на основі даних показників, дозволять надати оцінку щодо проблем функціонування і перспектив розвитку ІСБ та прийняти науково обґрунтовані управлінські рішення.

Умовну модель ЗСП з урахуванням зазначених показників наведено на рис. 1.

ЗСП має бути гнучким і динамічним інструментом, отже, вона може змінюватися за певний час.

Таким чином, цю систему слід розглядати як оцінювальну, тобто інструмент стратегічного управління й розповсюдження інформації.

Як оцінювальна система ЗСП повинна мати норми оцінки (наприклад, відмінно – добре – задовільно) або бальну оцінку.

Отже, ЗСП має включати чотири складові: фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та розвиток персоналу.

Необхідно окремо зазначити, що цілі кожної складової обов'язково мають бути реальними, конкретними, вимірюваними та обмеженими у часі.

ВИСНОВКИ

У результаті даного дослідження можна зробити такі висновки.

Збалансована система показників – це, перш за все, інструмент загальної (комплексної) оцінки та управління функціонуванням інтегрованих структур бізнесу, оскільки вона надає можливість дослідити як фінансову, так і нефінансову складові.

Формування чітких структур управління інтегрованими структурами бізнесу є передумовою поступового перетворення даних об'єднань на великі промислові корпорації з відносно прозорою структурою управління, широким спектром товарів і послуг.

Одним з можливих сценаріїв подальшого розвитку ІСБ є їх трансформація у великі промислові корпорації. Цей процес відбувається в більшості розвинених країн, наприклад у США, де на певному етапі економічного розвитку існували інтегровані бізнес-структури, які потім перетворилися на найбільші компанії, засновані на принципах корпоративного управління. ■

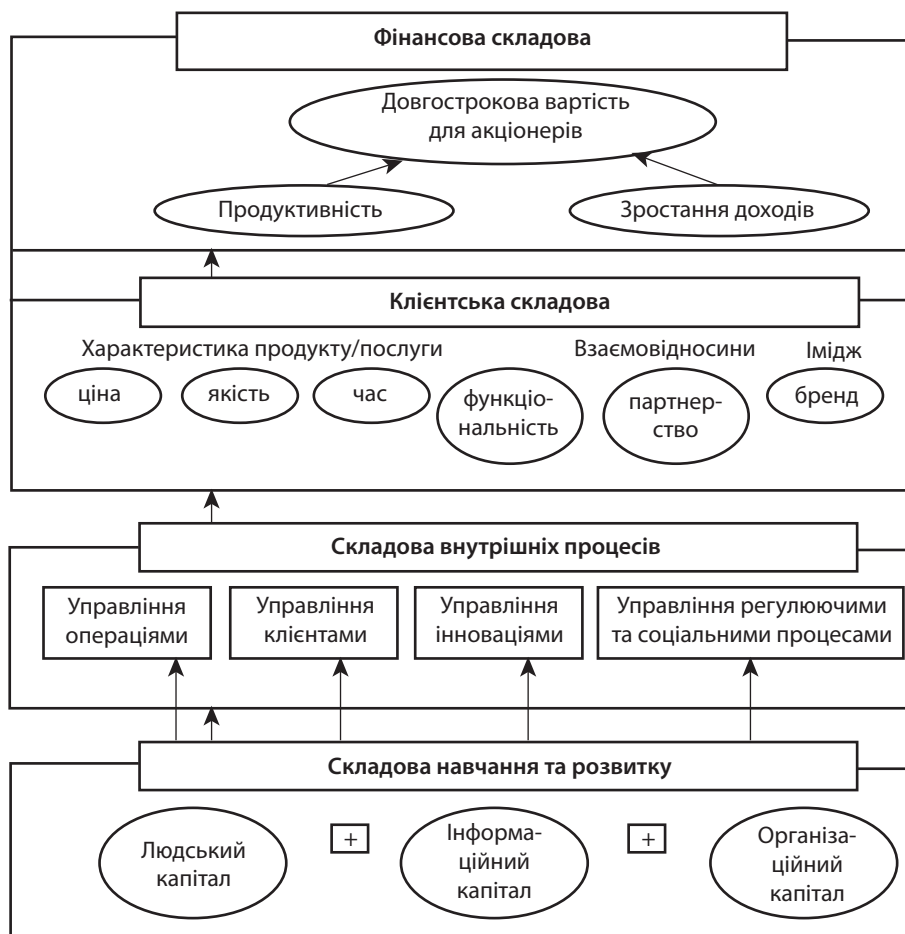


Рис. 1. Умовна модель збалансованої системи показників

ЛІТЕРАТУРА

1. **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.
2. **Блумфилд Ч.** Внедрение сбалансированной системы оценочных индикаторов: методология Microsoft Balanced Scorecard Framework. Официальное описание [Электронный ресурс] / Ч. Блумфилд. – Корпорация Insightformation, Ins., 2002. – 31 с. – Режим доступа : <http://www.microsoft.com/business/bi/>
3. **Мейер М.** Оценка эффективности бизнеса / М. Мейер / Пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.
4. **Фелпс Б.** Умные бизнес-показатели: система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс / Пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Бизнес-Букс, 2004. – 312 с.
5. **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.
6. **Кизим М. О.** Збалансована система показників / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
7. **Пилипенко А. А.** Збалансована система показників як інструмент управлінського консалтингу / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 238–241.
8. **Пилипенко А. А.** Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.
9. **Гершун А.** Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
10. **Косата І. А.** Роль інтегрованих структур бізнесу в економіках провідних країн світу та України / І. А. Косата // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 52–56.
11. **Науменко М. О.** Організація стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами засобами збалансованої системи показників / М. О. Науменко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 201–204.
12. **Науменко М. О.** Стратегічний управлінський облік та збалансована система показників у циклі антикризового управління інтегрованими корпоративними структурами / М. О. Науменко, М. В. Черкашина // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 370–375.
13. **Недосекін А.** Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекін // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 12. – С. 19–22.
14. **Смотрич Ж.** SWOT-анализ сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс] / Ж. Смотрич // Баланс – Современный капитал. – 2004. – № 9. – Режим доступа : <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5060>
15. **Йохна М. А.** Економіка та організація інноваційної діяльності / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К. : Видавничий центр Академія гауо, 2005. – 400 с.
16. **Хоуп Д.** Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Д. Хоуп, Р. Фрезер / Пер. с англ. Р. В. Кашеев. – М. : ООО «Вершина», 2005. – 256 с.
17. **Хэмел Г.** Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб. : ИД «Питер», 2005. – 384 с.
18. **Гриценко Л. Л.** Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13467/2/Vysochyna%2C%20Hrytsenko.pdf>

REFERENCES

- Blumfild, Ch. "Vnedreniye sbalansirovannoy sistemy otsenochnykh indikatorov: metodologiya Microsoft Balanced Scorecard Framework. Ofsialnoye opisaniye" [The introduction of the balanced system of evaluation indicators: methodology Microsoft Balanced Scorecard Framework. The official description]. <http://www.microsoft.com/business/bi/>
- Felps, B. *Umnyye biznes-pokazateli: sistema izmereniy effektivnosti kak vazhnyy element menedzhmenta* [Smart business metrics: measure efficiency as an important element of management]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2004.
- Gershun, A., and Gorskiy, M. *Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniya* [Technology of balanced management]. Moscow: Olimp-Biznes, 2006.
- Hrytsenko, L. L., and Vysochyna, A. V. "Zbalansovana sistema pokaznykiv yak instrument otsiniuvannya stratehii pidpriemstva" [Balanced scorecard as an assessment tool of enterprise strategy]. <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13467/2/Vysochyna%2C%20Hrytsenko.pdf>
- Khensh, Sh. "Balanced Scorecard kak instrument strategicheskogo menedzhmenta kachestva posredstvom DIN EN ISO 9001:2001" [Balanced Scorecard as a strategic management tool quality by DIN EN ISO 9001:2001]. *Tekhnologii kachestva zhizni*, vol. 2, no. 2 (2002): 33-40.
- Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Zinchenko, V. A. *Zbalansovana sistema pokaznykiv* [A balanced scorecard]. Kharkiv: IN-ZhEK, 2007.
- Kosata, I. A. "Rol intehrovanykh struktur biznesu v ekonomikakh providnykh krain svitu ta Ukrainy" [The role of integrated business structures in economies of the leading countries of the world and Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10 (2015): 52-56.
- Khoup, D., and Frezer, R. *Byudzhetirovaniye, kakim my ego ne znayem. Upravleniye za ramkami byudzhetov* [Budgeting, as we do not know. Control over budgets]. Moscow: Vershina, 2005.
- Khemel, G. et al. *Strategicheskaya gibkost* [Strategic flexibility]. St. Petersburg: Piter, 2005.
- Meyer, M. *Otsenka effektivnosti biznesa* [Evaluation of the effectiveness of the business]. Moscow: Vershina, 2004.
- Naumenko, M. O. "Orhanizatsiia stratehichnoho upravlinnia intehrovanyimi korporatyvnymi strukturamy zasobamy zbalansovanoi sistemy pokaznykiv" [Organization of strategic management of integrated corporate structures by means of a balanced scorecard]. *Biznes Inform*, no. 8 (2012): 201-204.
- Naumenko, M. O., and Cherkashyna, M. V. "Stratehichniy upravlinskyi oblik ta zbalansovana sistema pokaznykiv u tsykli antykrizovoho upravlinnia intehrovanyimi korporatyvnymi strukturamy" [Strategic management accounting and balanced scorecard in the cycle of crisis management of integrated corporate structures]. *Biznes Inform*, no. 9 (2013): 370-375.
- Nedosekin, A. "Balanced Scorecard: pliusy, minusy, problemy vnedreniya" [Balanced Scorecard: advantages, disadvantages, implementation problems]. *Antikrizisnyy menedzhment*, no. 12 (2003): 19-22.
- Nili, E., Adams, K., and Kennerli, M. *Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlya izmereniya uspekha v biznese i upravleniya nim* [The performance prism: Map balanced scorecard to measure business success and manage them]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003.
- Pylypenko, A. A., and Yaroshenko, I. V. *Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanyimi strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi sistemy pokaznykiv* [Organization of management by the integrated structures of business in the context of the balanced scorecard]. Kharkiv: INZhEK, 2007.
- Pylypenko, A. A., and Pylypenko, S. M. "Zbalansovana sistema pokaznykiv yak instrument upravlinskoho konsaltnyhu" [Balanced scorecard as a tool of management consulting]. *Biznes Inform*, no. 12 (2012): 238-241.
- Smotrich, Zh. "SWOT-analiz sbalansirovannoy sistemy pokaznykiv" [SWOT analysis of the balanced scorecard]. <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5060>
- Yokhna, M. A., and Stadnyk, V. V. *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti* [Economics and organization of innovative activities]. Kyiv: Akademiia raquo, 2005.