

10. Сервер міжнародного торговельного центру ООН [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [org/tradstat/welcome](http://org/tradstat/welcome). Htm
11. Світовий банк. Звіт №55 895 – UA Україна: Меморандум про економічний розвиток. Версо. – 04.2010. – 120 с.

dustry: theory, methodology, practice]. Samara: SGEU, 2007.

“Zvit №55 895 – UA Ukraina: Memorandum pro ekonomichnyi rozvytok. Verso” [Report number 55895 - UA Ukraine: Country Economic Memorandum. Verso]. Svitovyi bank, 2010.

УДК [005.32:331.101.3]:005.21

Ермоленко А. А.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ С СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В условиях ограниченных ресурсов, для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке, персонал является важнейшим ресурсом предприятия, который позволяет за счет эффективной системы мотивации (которая должна являться составной частью стратегического развития предприятия) решить основные стратегические задачи предприятия – повышение эффективности и производительности труда персонала, что в свою очередь выступает важным фактором развития предприятия в целом. В статье проанализирована взаимосвязь стратегии развития предприятия и стратегии управления персоналом за счет формирования кадровой стратегии, что позволяет установить ориентиры в сфере управления персоналом на долгосрочный период, определить кадровую стратегию. Рассмотрена система мотивации предприятия в формате сбалансированной системы показателей, которая представлена за счет построения стратегической карты, базирующейся на четырех составляющих достижения стратегии, а именно: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и человеческий капитал. Рассмотрена взаимосвязь стратегии развития с системой ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, которая конкретизирует содержание стратегических целей. Обоснована связь сбалансированной системы показателей с системой мотивации на предприятиях за счет определения показателей (определяющих результат достижения определенных стратегических целей предприятия) и мотивационного мероприятия (согласно результатам достижения целей).

*Ключевые слова:* стратегия, мотивация, кадровая стратегия, система сбалансированных показателей, система ключевых показателей

*Рис.: 4. Табл.: 1. Библ.: 28.*

**Ермоленко Алексей Анатольевич** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина) *Email:* [a.jermolenko@mail.ru](mailto:a.jermolenko@mail.ru)

УДК [005.32:331.101.3]:005.21

Ермоленко О. А.

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ З СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах обмежених ресурсів, для забезпечення конкурентних переваг на ринку, персонал є найважливішим ресурсом підприємства, який дозволяє за рахунок ефективної системи мотивації (яка повинна бути складовою стратегічного розвитку підприємства) вирішити основні стратегічні завдання підприємства – підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, що у свою чергу виступає важливим фактором розвитку підприємства в цілому. У статті проаналізовано взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та стратегії управління персоналом за рахунок формування кадрової стратегії, що дозволяє встановити орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, визначити кадрову стратегію. Розглянуто систему мотивації підприємства у форматі збалансованої системи показників, яка представлена за рахунок побудови стратегічної карти, що базується на чотирьох складових досягнення стратегії, а саме: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та людський капітал. Розглянуто взаємозв'язок стратегії розвитку з системою ключових показників ефективності діяльності підприємства, що конкретизують зміст стратегічних цілей. Обґрунтовано зв'язок збалансованої системи показників з системою мотивації на підприємствах за рахунок визначення показників, (що визначають результат досягнення певних стратегічних цілей підприємства) та мотиваційного заходу (відповідно до результатів досягнення цілей).

*Ключові слова:* стратегія, мотивація, кадрова стратегія, система збалансованих показників, система ключових показників

*Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 28.*

**Ермоленко Олексій Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна) *Email:* [a.jermolenko@mail.ru](mailto:a.jermolenko@mail.ru)

UDC [005.32:331.101.3]:005.21

Yermolenko O. A.

## INTERCONNECTION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY AND MOTIVATION SYSTEM AT ENTERPRISES

Personnel is the most important resource of an enterprise, under conditions of limited resources and for ensuring competitive advantages in the market, which allows, by means of the efficient system of motivation (which should be a component of the enterprise strategic development), solution of main strategic tasks of an enterprise – increase of efficiency and effectiveness of the personnel labour, which, in its turn, is an important factor of the enterprise development in general. The article analyses interconnection of the enterprise development strategy and personnel management strategy by means of formation of the personnel strategy, which allows setting reference points in the sphere of personnel management for a long period and formulation of the personnel strategy. The article considers the system of enterprise motivation in the format of the balanced scorecard, which is presented through setting up a strategic chart, which is based on four components of achievement of strategy, namely: finance, clients, internal business processes and human capital. It considers interconnection of the development strategy with the key indicators of efficiency of enterprise activity, which specifies essence of strategic goals. It justifies connection of balanced scorecard with the system of motivation at enterprises by means of identification of indicators (that identify the result of achievement of certain strategic goals of an enterprise) and a motivation measure (in accordance with the results of achievement of goals).

*Key words:* strategy, motivation, personnel strategy, balanced scorecard, key scorecard

*Pic.: 4. Tabl.: 1. Bibl.: 28.*

**Yermolenko Oleksiy A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine) *Email:* [a.jermolenko@mail.ru](mailto:a.jermolenko@mail.ru)

**Вступ.** Процеси трансформації, перехід від державної системи управління до ринкового господарства, процеси глобалізації обумовлюють необхідність стратегічного підходу до управління підприємством, який вимагає узгоджених дій усіх структурних підрозділів. Маркетинг як функція менеджменту задає координати всім стратегічним напрямкам діяльності підприємства, у тому числі управлінню персоналом, оскільки досягти стратегічної цілі можливо лише при реалізації поточних цілей, завдань та безпосередньо діяльності працівників компанії. Але на даний момент в діяльності вітчизняних підприємств спостерігається відсутність взаємозв'язку між стратегічними цілями та поточною діяльністю, тобто в умовах системи поточного управління не забезпечується баланс інтересів підприємства в цілому та персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Що обумовлює необхідність дослідження технологій збалансованого управління, як одного із способів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Питання стратегічного управління персоналом розглядали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, а саме І. Ансофф [16], І. Блок [17], С. Козьменко [18], І. Волошко [18], Д. Мельничук [19], З. Шершньова [20], О. Ястремська [21], А. Грішнова [21] та інші. Проблеми формування кадрової політики у зв'язку зі стратегічними цілями підприємства досліджували такі вчені як А. Шегда [22], Т. Білорус [23, 24], І. Ігнатєва [23], В. Немцов [26], Л. Довгань [26], С. Попов [27] та інші. Але на даний час практично відсутні роботи, що розглядають принципи, методи та напрями управління персоналом у зв'язку зі стратегічними цілями підприємства.

Відображення стратегії діяльності підприємства може бути представлено рядом ключових фінансових, виробничих, економічних показників та індикаторів діяльності (показники ефективності, які свідчать про результативність досягнення цілей). При цьому стратегії підприємства включає кадрову стратегію, яка в свою чергу складається з персональної складової (розвитком управлінської компетентності персоналу) та інструментальної (досягнення цілей, стратегії за рахунок реалізації обраних технологій) (рис. 1).

Таким чином, стратегічне планування персоналом є одним із найважливіших етапів стратегії розвитку підприємства, оскільки даний етап дозволяє встановити орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, визначити кадрову стратегію, що реалізується за рахунок проведення стратегічних змін, які складаються персональною складовою (вимоги до працівників), що в свою чергу реалізується за рахунок інструментальної складової.

Наявність стратегії і стратегічних цілей для ключових сфер підприємства – це спосіб управління, що дозволяє ефективно керувати всією компанією. Без цих цілей менеджери не мають твердої опори в прийнятті рішень і, як правило, мають різні уявлення про напрямок розвитку з власниками компанії. Сьогодні будь-якому підприємству необхідні стратегії, для того щоб визначити шляхи досягнення своїх цілей і виконання місії. Розглянемо алгоритм розробки стратегії діяльності фірми, діяльність якої пов'язана зі сферою надання аудиторських послуг (рис. 2).

В рамках стратегії діяльності підприємства досягти поставлених результатів (висока рентабельності виробництва та реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, впровадження раціоналізаторських пропозицій і передових досягнень науково-технічного прогресу тощо) можна при не тільки при провадженні відповідної політики в межах обраної стратегії розвитку, але й за умови відповідного бажання з боку працівників, що можливо за рахунок ефективної системи мотивації на досягнення загальної стратегії підприємства.

Система матеріального стимулювання є потужним інструментом управління результатами. Враховуючи цілі, що висувуються стратегією розвитку підприємства, актуальним завданням є створення системи обліку адекватної моделі управління. Питання відповідності мотивації відповідно до стратегії діяльності підприємства набуло особливо дискусійного характеру, а саме ідея поєднання фінансових і нефінансових показників вперше була висунута Р. Капланом та Д. Нортеном, які запропонували «систему збалансованих показників» (Balanced Scorecard) [1], яка дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства у взаємозв'язку з його загальною стратегією. Також система збалансованих показників дозволяє перетворити стратегічні цілі на оперативні дії співробітників, таким чином вона дозволяє заповнити існуючий в багатьох підприємствах пробіл між розробленою стратегією і її щоденною реалізацією.

Основні переваги й обмеження впровадження системи збалансованих показників проаналізували такі вчені як К. Адамс [10], Ч. Блумфілда [2], М. Кеннерлі [10], М. Мейєр [8], Е. Нілі [10], Б. Фелпс [13], Ш. Хенш [14], А. Гершун [3], М. Горський [3]. Можливості та ризики практичного впровадження системи або її елементів розглянуті в роботах А. Недосекіна [9], О. Ляковської [4], В. Стефанішина [12]. Дослідженням прикладних аспектів застосування системи збалансованих показників у сфері стратегічного управління займаються Г. Коновалова [5], Є. Хлевна [15], Ж. Кокуєва [6], І. Малова [7], Х. Соловій [11]. Але питання інтеграції системи збалансованих показників в стратегічну систему управління, взаємозв'язок мотивації персоналу із загальною стратегією підприємства залишаються розглянутими досить фрагментарно, що й обумовлює актуальність дослідження.

Система збалансованих показників може бути представлена за допомогою стратегічної карти (рис. 3).

Стратегічна карта – це технологія опису причинно-наслідкових зв'язків між цілями по 4 умовним перспективам: фінанси, клієнти, людський потенціал, бізнес-процеси. Стратегічна карта загальної стратегії підприємства інформує про стратегію тієї чи іншої бізнес-одиноці у вигляді ланцюжка причинно-наслідкових відносин [28, с. 25].

Причинно-наслідкові схеми демонструють взаємозалежності між окремими стратегічними цілями та інформують про виникаючі при досягненні цілей взаємних ефектів, що сприяє формуванню єдиного розуміння стратегії і покращує командну роботу менеджменту.

Взаємозв'язок стратегії діяльності з системою ключових показників ефективності діяльності зображений на рис. 4.



Рис. 1. Схема формування стратегії розвитку підприємства

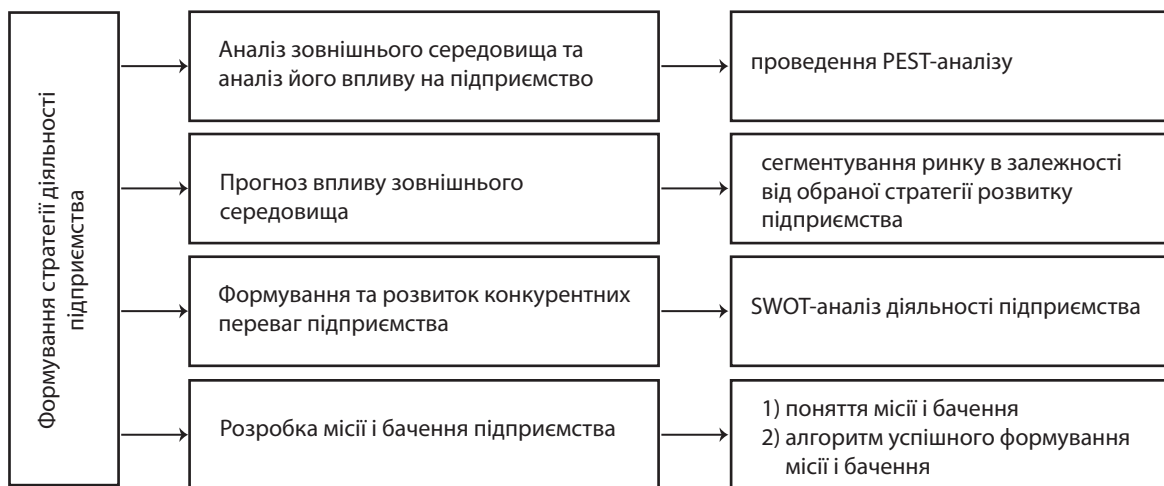


Рис. 2. Складові кадрової стратегії

Р. Каплан та Д. Нортон стверджують, що модель стратегічних карт і ключових показників дає можливість одночасного контролювати реалізацію всіх цілей в основних аспектах діяльності підприємства, а також дозволяє виявити напрями діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей [1]. Також система ключових показників дозволяє підприємству розв'язати такі завдання як:

- усвідомлення стратегічних цілей співробітниками;
- побудова схеми стратегічного управління підприємством;
- взаємозв'язок цілей окремих підрозділів зі стратегічними цілями підприємства;
- взаємозв'язок між довгостроковими цілями та поточними завданнями окремих підрозділів та працівників в цілому;

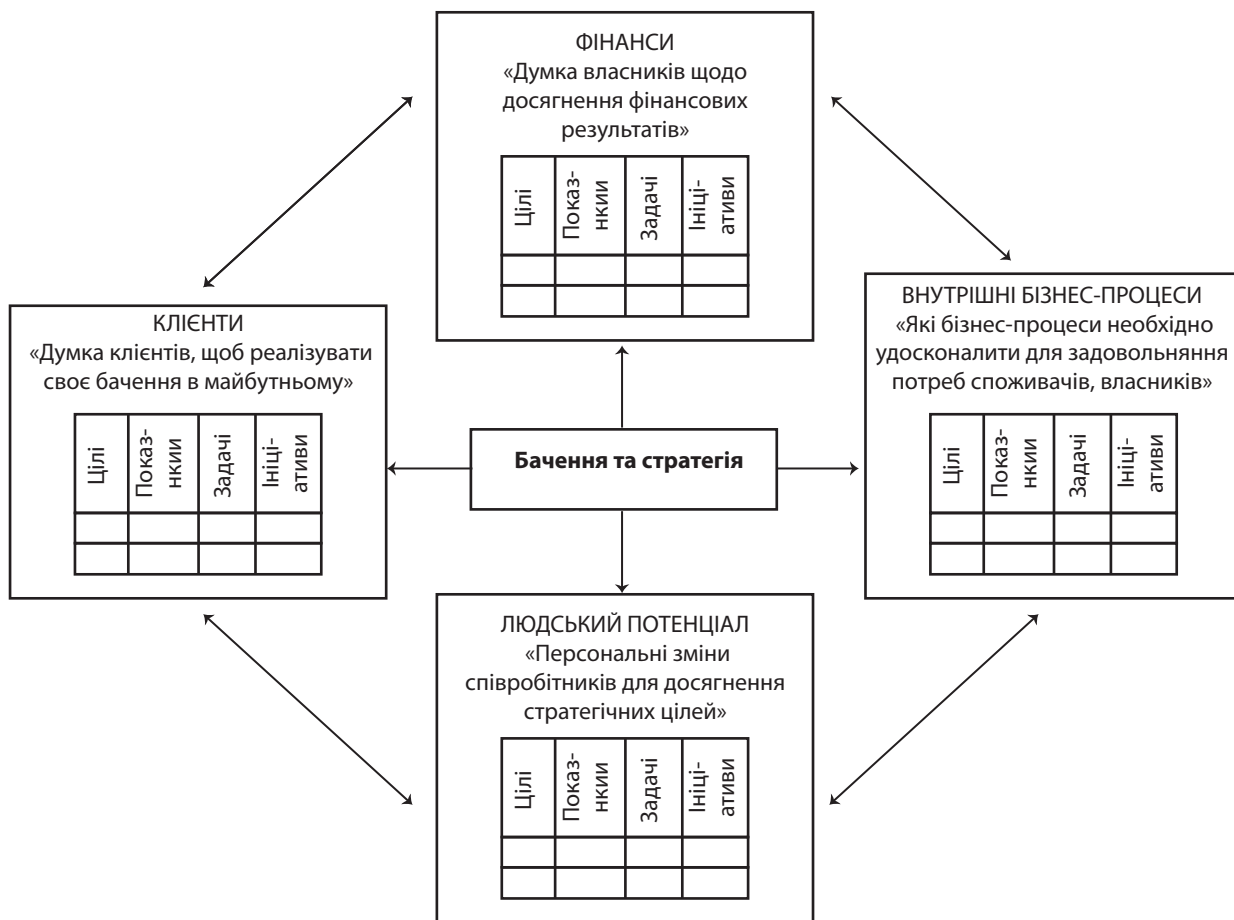


Рис. 3. Стратегічна карта загальної стратегії підприємства

оцінка ефективності діяльності та вкладу співробітників для досягнення стратегічних цілей.

У рамках системи збалансованих показників сформована система ключових показників ефективності діяльності (КРІ), яка складається з показників, що відображають ефективність діяльності компанії, її підрозділів, а також окремих співробітників.

Показники ефективності діяльності конкретизують зміст стратегічних цілей, причому найчастіше тільки наявність показника допомагає до кінця зрозуміти суть формулювання стратегічної мети, тому КРІ пов'язують із системою

мотивації, за якою рівень матеріальної мотивації персоналу визначається на основі досягнутих ними показників, які узгоджені зі стратегічними цілями підприємства.

Проаналізуємо більш детально групу «Персонал» збалансованої системи показників:

- мотивувати пошук можливостей удосконалення технології та процесу роботи (внесення раціоналізаторських пропозицій) за рахунок оприлюднення успіхів та вигод завдяки реалізації рацпропозицій;
- стимулювання удосконалення організації праці за рахунок застосування нових методів роботи при ви-



Рис. 4. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та системи КРІ

конанні завдань та як результат – економія робочого часу, матеріалів тощо;

- рівень виконання нормованих завдань допомагає стимулювати працівників виконувати завдання швидше, визначити виконання, перевиконання та недовиконання плану;
- для оцінки роботи в команді, формування корпоративної установки (працювати в команді) для кожного працівника використовується показник ступеня досягнення єдності, взаємодії та взаєморозуміння, оскільки стратегічні цілі не можуть бути досягненні без колективної праці всієї команди працівників.

З метою оцінки ступеня досягнення цілей визначаються цільові значення показників (табл. 1).

Ключові показники ефективності є основою процесу мотивації персоналу, при цьому модель мотиваційної системи повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей та задач. При управлінні за цілями на основі ключових показників системи оплати праці є система управління і контролю за результатами діяльності підприємства та система управління ефективністю діяльності персоналу підприємства.

**Висновок.** На даний момент на українських підприємствах актуальною проблемою є ефективне стимулювання

працівників до продуктивної праці, проте системи мотивації праці, що використовуються на підприємствах, залишаються не досконалими. Тому все частіше на підприємствах потреба в стабільності систем мотивації та стимулювання працівників до праці вирішуються за рахунок підвищення варіативності комбінацій надання працівникам благ та послуг, які б враховували внутрішні (індивідуальні) мотиви персоналу (за рахунок надання соціального пакету пакету працівникам підприємства, забезпечення підвищення кваліфікації, підготовки або перепідготовки персоналу, участі працівників в управлінні підприємством). Головною проблемою при цьому залишається неузгодженість з стратегією розвитку підприємства в цілому.

Тому необхідними умовами забезпечення успішної роботи підприємства є: чітке формування стратегічних цілей підприємства, доведення їх до кожного працівника за допомогою розробки тактичних дій та системи мотивації, яка повинна бути збалансованою за формою і структурою, узгодженою з стратегією розвитку. Отже, управління підприємством на основі ключових показників є потужним інструментом контролю за реалізацією стратегії розвитку підприємства в цілому. Для підвищення ефективності впровадження системи збалансованих показників є обов'язковою її інтеграція із відповідною системою мотивації співробітників.

Таблиця 1

Зв'язок збалансованої системи показників із системою мотивації праці на підприємствах

Група	Показник	Значення	Захід
Фінанси	Формування конкурентоспроможності структури витрат	поквартально	Визначення в інших перспективах
	Підвищення рентабельності	5 %	Визначені в інших перспективах
	Збільшення доходу	3 %	Залучення робітників до пошуку клієнтів; залежність з/п від величини доходу
Клієнти	Можливість зниження ціни	постійно	Гнучка цінова політика
	Підвищення лояльності клієнтів	Рейтинг № 1	Премія за роботу із клієнтами
	Рівень якості послуг	1,0	Премія на колектив
Бізнес-процеси	Збереження лідерства на ринку	Рейтинг № 1	Премія за результати роботи на рік
	Величина економії матеріалів	3 %	Преміювання 50% від економії
	Величина економії часу	7 %	Преміювання за підсумками роботи за місяць; оголошення подяки
	Рівень якості продукції	1,0	Премія на бригаду
	Стабільність процесів	постійно	Делегування прав і відповідальності виконавцям
Персонал	Дотримання соціальних норм	постійно	Першочерговість надання соціальних пільг, путівок і т. п.
	Число висунутих і впроваджених рацпропозицій	щомісяця	Преміювання за внесення раціоналізаторських пропозицій
	Нові методи роботи	щомісяця	Преміювання за впровадження нових методів роботи
	Рівень виконання нормативних завдань	100 %	Преміювання за виконання завдань
	Ступінь досягнення єдності та взаєморозуміння з колегами	100 %	Оплата путівок у санаторії, бази відпочинку, визначення соціального рейтингу робітника

## ЛІТЕРАТУРА

- Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
- Блумфилд Ч. Внедрение сбалансированной системы оценочных индикаторов: методология [Электронный ресурс] / Ч. Блумфилд // Microsoft Balanced Scorecard Framework. – Режим доступа: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).
- Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
- Ляковська О. О. Переваги та недоліки збалансованої системи показників / О. О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 119–126.
- Коновалова Г. И. Практический подход к сбалансированному управлению промышленным предприятием / Г. И. Коновалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №8. – С. 91–96.
- Кокуева Ж. М. Система сбалансированных показателей как инструмент управления предприятием информационно-технологической сферы / Ж. М. Кокуева, М. В. Угрюмов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 89–95.
- Малова И. И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И. И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 108–117.
- Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / пер. с англ. А. О. Корсунский. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.
- Недосекин А. Balanced Scorecard: плюсы, минусы, проблемы внедрения / А. Недосекин // Антикризисный менеджмент. – 2003. – №12. – С.19–22.
- 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. – 328 с.
- Соловій Х. Я. Збалансована система показників як інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства / Х. Я. Соловій // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №1. – С. 155–163.
- Стефанішин В. Збалансована система показників – інструмент стратегічного управління підприємством / В. Стефанішин // Маркетинг в Україні. – 2010. – №2. – С. 4–8.
- Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента / Б. Фелпс; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Бизнес-Букс, 2004. – 312 с.
- Хенш Ш. Balanced Scorecard как инструмент стратегического менеджмента качества посредством DIN EN ISO 9001: 2001 / Ш. Хенш // Технологии качества жизни. – 2002. – Т. 2. – № 2. – С. 33–40.
- Хлевная Е. А. Сбалансированный механизм управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности / Е.А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №5. – С. 79–96.
- Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.

## REFERENCES

- Ansoff, I. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Adams, R. Osnovy audita [Fundamentals of Auditing]. Moscow: Audit; YuNITI, 1995.
- Blank, I. A. Finansovaia strategiiia predpriiatiia [Financial strategy of the enterprise]. Kyiv: Elga; Nika-Tsentr, 2004.
- Bilorus, T. V., and Ihnatieva, I. A. "Vzaimozv'язok tsilei pidpriemstva ta systemy upravlinnia kadrovym potentsialom" [The relationship of company goals and management personnel]. Visnyk KNUVD, no. 3 (2001): 23-27.
- Bilorus, T. V. "Metodyka obgruntuvannia kadrovoi stratehii pidpriemstva" [Methods of study personnel strategy]. Visnyk KNUVD, no. 4 (2003): 65-71.
- Blumfild, Ch. "Vnedrenie sbalansirovannoy systemy otsenochnykh indikatorov: metodologiiia" [Introduction of a balanced system of evaluation indicators : methodology]. Microsoft Balanced Scorecard Framework. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com).
- Felps, B. Umnye 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.
- Gershun, A., and Gorskiy, M. Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniia [Sustainable management of technology]. Moscow: Olimp-Biznes, 2006.
- 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.
- Khlevnaia, E. A. "Sbalansirovanny mekhanizm upravleniia biznes-protsessami na predpriiatiakh khimicheskoy promyshlennosti" [Balanced mechanism for managing business processes in the chemical industry]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, no. 5 (2010): 79-96.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. Organizatsiia, orientirovannaia na strategiiu. Kak v novoy biznes-srede preuspevaiut organizatsiui, primenialiushchie sbalansirovannuiu sistemiu pokazateley [Organization-oriented strategy. As in the new business environment succeed organizations applying the Balanced Scorecard]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.
- Kozmenko, S. M., Shpyh, F. I., and Voloshko, I. V. Stratehichniy menedzhment banku [Strategic management of the bank]. Sumy: Univesytetska knyha, 2003.
- Konovallava, G. I. "Prakticheskiiy podkhod k sbalansirovannomu upravleniiu promyshlennym predpriatiem" [A practical approach to sustainable management of industrial enterprise]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, no. 8 (2009): 91-96.
- Kruglov, M. I. Strategicheskoe upravlenie firmoy [Strategic management of the firm]. Moscow: Russkaia Delovaia Literatura, 1998.
- Kokueva, Zh. M., and Ugriyomov, M. V. "Sistema sbalansirovannykh pokazateley kak instrument upravleniia predpriatiem informatiionno-tekhnologicheskoy sfery" [The balanced scorecard as a tool for enterprise management of information technology sphere]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, no. 4 (2010): 89-95.
- Liaskovska, O. O. "Perevahy ta nedoliky zbalansovanoi systemy pokaznykiv" [Advantages and Disadvantages of Balanced Scorecard]. Aktualni problemy ekonomiky, no. 7 (2008): 119-126.

17. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
18. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
19. Мельничук Д. Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, 2002, № 2.
20. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 669 с.
21. Ястремська О. М., Гриньова А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.
22. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.
23. Білорус Т. В., Ігнат'єва І. А. Взаємозв'язок цілей підприємства та системи управління кадровим потенціалом // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2001. – №3. – С. 23–27.
24. Білорус Т. В. Методика обґрунтування кадрової стратегії підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2003. – №4. – С. 65–71.
25. Круглов М. И. Стратегическое управление фирмой: Учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
26. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
27. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: ИНФРА-М, 2000. – Модуль 4. – 304 с.
28. Адамс Р. Основы аудита / Адамс Р.; [пер. с англ.] / Под ред. Я. В. Соколова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995. – 398 с.
- Meyer, M. Otsenka effektivnosti biznesa [Evaluating the effectiveness of the business]. Moscow: Vershina, 2004.
- Melnychuk, D. B. "Mekhanizm otsenky sostoiannya systemy strategicheskoho upravleniya predpriyat'em" [Mechanism for assessing the status of the strategic enterprise management]. Menedzhment v Rossyy u za rubezhom, no. 2.8 (2002).
- Malova, I. I. "Sovremennyye strategii i kontseptsii sistemy motivatsii i voznagrazhdeniia personala na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazateley" [Modern strategies and concepts of motivation and reward staff based on the balanced scorecard]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, no. 4 (2010): 108-117.
- Nedosekin, A. "Balanced Scorecard: pliusy, minusy, problemy vnedreniia" [Balanced Scorecard: pros, cons, problems of implementation]. Antikrizisnyy menedzhment, no. 12 (2003): 19-22.
- Niemtsov, V. D., and Dovhan, L. IE. Stratehichnyi menedzhment [Strategic Management]. Kyiv: EksOb, 2001.
- Nili, E., Adams, K., and Kennerli, M. Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlia izmereniia uspekha v biznese i upravleniia im [Performance Prism: the balanced scorecard to measure success in business and management]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 2003.
- Popov, S. A. Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: INFRA-M, 2000.
- Stefanishyn, V. "Zbalansovana systema pokaznykiv – instrument stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Balanced Scorecard - a tool of strategic management]. Marketynh v Ukraini, no. 2 (2010): 4-8.
- Shershnyova, Z. IE. Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 2004.
- Solovii, Kh. Ya. "Zbalansovana systema pokaznykiv iak instrument ob'iektyvnoi otsinky efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Balanced Scorecard as a tool for objective assessment of the effectiveness of innovation enterprise]. Aktualni problemy ekonomiky, no. 1 (2010): 155-163.
- Shehda, A. V. Menedzhment [Management]. Kyiv: Znannia; KOO, 2002.
- Yastremska, O. M., and Hrynyova, A. V. "Yakist formuvannia finansovoi stratehii pidpriemstva" [The quality of the formation of the financial strategy of the company]. Finansy Ukrainy, no. 6 (2006): 121-128.