

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено актуальні питання практичного формування і впровадження збалансованої системи показників за допомогою побудови стратегічного контура діяльності підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення розробки збалансованої системи показників підприємства шляхом розрахунку інтегральних показників успіху в ключових сферах функціонування підприємства.

Ключові слова: збалансована система показників підприємства, стратегія, стратегічне планування, стратегічні цілі, індикатор стратегічного розвитку підприємства, стратегічний контур.

In the article the actual questions of the practical forming and implementation of the balanced scorecard system are reflected by the construction of strategic contour of activity of enterprise. Directions of perfection of the balanced scorecard system development are offered by the calculation of integral indexes of success in the key spheres of functioning of enterprise.

Keywords: Balanced Scorecard system, strategy, strategic planning, strategic aims, indicator of strategic development of enterprise, strategic contour.

В статье рассматриваются актуальные вопросы практического формирования и внедрения сбалансированной системы показателей с помощью построения стратегического контура деятельности предприятия. Предложены направления усовершенствования разработки сбалансированной системы показателей путем расчета интегральных показателей успеха в ключевых сферах функционирования предприятия.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей предприятия, стратегия, стратегическое планирование, стратегические цели, индикатор стратегического развития предприятия, стратегический контур.

Вступ. В сучасних надзвичайно динамічних умовах господарювання стійке функціонування підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюється, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги нині та в майбутньому. Ефективним інструментом забезпечення стійкого розвитку є стратегічне планування діяльності підприємства та стратегічне управління, здійснюване на основі розроблення і активного використання збалансованої системи показників стратегічного розвитку підприємства.

Разом з тим використання українськими підприємствами сучасних новітніх

підходів, інструментів та методів стратегічного управління підприємством для забезпечення їх конкурентноздатності є досить проблематичним в силу невідповідності цих інструментів реаліям і специфіці вітчизняних умов господарювання. Це обумовлює необхідність поглиблених досліджень та удосконалення інструментів стратегічного планування, їх адаптації до специфіки конкретних підприємств з метою забезпечення їх більшої дієвості та практичності у застосуванні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у теорію й методологію стратегічного планування внесли зарубіжні фахівці: І. Ансофф, Г. Кокінз, П. Хорварт, Р. Бранденбург, Дж. Гелбрейт, У. Кінг Каплан, С. Роберт, Д. Нортон, Р. Персон, П. Нівен та ін. Стратегічному плануванню як ефективному механізму забезпечення розвитку підприємства присвячені праці багатьох видатних вітчизняних учених, таких як Л. Артеменко, Є. Герасімов, В. Герасимчук, В. Бабич, І. Богдан, О. Дмитрієва, Л. Довгань, Г. Кіндрацька, В. Пономаренко, О. Тридід, Р. Фатхудинов, О. Хотомлянський, З. Шершньова, А. Яковлєв.

Методика досліджень. В Україні були спроби з впровадження і використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного управління організацією, але їх дуже мало [1]. Тому формування оціночної системи індикаторів, які б дозволяли швидко і ефективно відслідковувати зміни у зовнішньому і внутрішньому оточенні підприємства і вчасно реагувати на них досі залишається відкритим. Посилення значущості адаптованих стратегічних інструментів управління до ринкових важелів у забезпеченні ефективної діяльності підприємств зумовили необхідність переосмислення стратегічних оціночних параметрів їх функціонування і розвитку.

Постановка завдання. Метою дослідження є наукове обґрунтування впровадження інструментарію стратегічного планування на виробничих підприємствах в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Завдання статті: формування збалансованої системи показників та комплексна оцінка використання стратегічного ресурсного потенціалу підприємства; розрахунок індикаторів стратегічного розвитку підприємства; розробка стратегічного контура конкретного підприємства.

Результати досліджень. Основні підходи до організації стратегічного планування на підприємстві мають спільну: мету – активну адаптацію до середовища, адаптацію середовища до потреб підприємства, а також декілька загальних етапів планування [6].

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом та стратегічного планування зокрема. Світовий досвід показує, що кожне підприємство обирає ту чи іншу систему на основі загальних принципів і при цьому робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цільові орієнтири як основу планування. Саме обґрунтоване визначення таких

орієнтирів (системи показників ефективності діяльності) є головною умовою дієвості системи стратегічного планування діяльності підприємства.

Balanced Scorecard – це інструмент, який пов'язує розробку стратегії підприємства з тактикою, передбачає зв'язок стратегічних і тактичних планів та інтеграцію з підсистемами управління підприємством; стратегічна карта BSC – це наочна модель інтеграції причинно-наслідкових цілей організації в наявній кількості її складових [5].

На практиці підприємства досить часто стикаються із труднощами саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління [6].

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії [1]. Отже, ЗСП можна розглядати як інструмент, який дає змогу розширити можливості вимірювання, оцінювання і контролю на рівні стратегічного й операційного управління фірмою.

Слід зауважити, що традиційну структуру ЗСП можна досить легко модифікувати, проте у ній фактично неможливо обрати кінцевий орієнтир, тобто базовий показник, за яким можна вимірювати успішність реалізації стратегії та ефективність функціонування фірми. Спробуємо побудувати такий показник на прикладі досить потужного підприємства машинобудівної галузі ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна».

На основі фінансової звітності та іншої документації зазначеного підприємства необхідно сформувати систему збалансованих показників й розрахувавши їх, побудувати стратегічний контур підприємства. Після цього розрахуємо інтегральний показник якості стратегічного планування підприємства, що комплексно характеризує його діяльність.

Зокрема, для побудови збалансованої системи показників ми обрали чотири сфери функціонування підприємства: *фінанси, виробництво, персонал і зовнішнє середовище*, для оцінювання успішності функціонування в кожній з яких обрано ключові показники.

В результаті опрацювання значної кількості економічної літератури [1,2,3,4,5,6,7] для аналізу нами було обрано наступні показники з позиції поширення (популярності).

Так, до блоку показників, якими оцінено сферу фінансів, віднесені в першу чергу ті показники, які підприємство використовує для здійснення стратегічного планування. Це такі показники: чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнти фінансової автономії, коефіцієнти ліквідності, показники ефективності використання оборотних коштів підприємства.

До блоку показників, якими оцінено сферу виробництва, віднесені показники, якими характеризується виробничий потенціал підприємства та ефективність його використання. Це такі показники: фондвіддача, коефіцієнт спрацювання основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, фондомісткість виробництва, фондоозброєність праці, рентабельність виробництва, коефіцієнт змінності, трудомісткість продукції.

До блоку показників, якими оцінено персонал, як ключовий фактор успіху, віднесені показники, якими характеризується кадровий потенціал підприємства та ефективність його використання. Це такі показники: продуктивність праці, середній рівень виконання норм виробітку, витрати на розвиток персоналу, рентабельність витрат на оплату праці, заплатомісткість продукції, інтегральний показник якості персоналу, коефіцієнт освіченості, коефіцієнт плинності кадрів, рентабельність персоналу.

До блоку показників, якими оцінено середовище функціонування підприємства віднесені показники, якими оцінюються його позиції на ринку, його конкурентоспроможність, стійкість та ін. Сюди включені показники, які характеризують потенціал підприємства та ефективність його використання. Це такі показники: індикатор ефективності використання економічного простору, індикатор попиту споживачів на продукцію підприємства, індикатор рівня доходу працівників підприємства, індикатор ефективності використання часу, оцінювання конкурентами (діловий рейтинг), оцінювання споживачами та суспільством (споживчий рейтинг), самооцінювання працівниками та власниками, інтегральний показник якості продукції тощо

Для того, щоб мати змогу порівнювати ці показники, їх необхідно привести до співставного вигляду. Результати використовуватимемо при побудові стратегічного контуру підприємства. Значення параметрів, оптимальні величини яких не встановлено або вони залежать від низки факторів, а також тих, які важко виразити кількісно, оцінено експертно за допомогою бальної шкали.

Результати фінансової діяльності підприємства та розраховані інтегральні показники наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати фінансової діяльності підприємства за 2011-2013 роки

Показники	Фактичне значення у періоді			Ваговий коефіцієнт	Зважене значення у періоді		
	2011	2012	2013		2011	2012	2013
<i>Стимулятори</i>							
Чистий прибуток, млн.грн.	18,324	18,79	28,739	0,20	3,6648	3,7588	5,7478
Рентабельність активів, %	6,96	7,12	6,97	0,15	1,044	1,068	1,0455

Рентабельність власного капіталу, %	12,64	12,55	9,48	0,15	1,896	1,8825	1,422
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,40	4,33	4,44	0,02	0,068	0,0866	0,0888
Оборотність власного капіталу	1,417	1,683	0,922	0,05	0,07085	0,08415	0,0461
Оборотність запасів (оборотів)	27,44	25,35	25,91	0,03	0,8232	0,7605	0,7773
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,249	0,187	0,166	0,02	0,00498	0,00374	0,00332
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	4,018	5,349	6,019	0,02	0,08036	0,10698	0,12038
Коефіцієнт фінансової автономії	55,07	56,85	73,52	0,14	7,7098	7,959	10,2928
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,41	4,50	5,91	0,12	0,5292	0,54	0,7092
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,407	0,362	0,183	0,10	0,0407	0,0362	0,0183
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,156	0,174	0,624	0,20	0,0312	0,0348	0,1248
<i>Дестимулятори</i>							
Коефіцієнт фінансової залежності	43,84	42,04	25,57	-0,05	-2,192	-2,102	-1,2785
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,29	0,23	0,23	-0,03	-0,0087	-0,0069	-0,0069
Коефіцієнт фінансового ризику	79,61	73,95	34,78	-0,12	-9,5532	-8,874	-4,1736
Інтегральний показник				1,00	4,209	5,338	14,937

Примітка: складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліку підприємства.

У даній таблиці розраховано значення показників фінансової активності підприємства, які показують успішність його функціонування та є важливим елементом дослідження.

Результати виробничої діяльності досліджуваного підприємства та розраховані інтегральні показники наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Результати виробничої діяльності підприємства за 2011-2013 роки

Показники	Періоди	Ваговий	Зважене значення у періоді
-----------	---------	---------	----------------------------

	2011	2012	2013	коефіці	2011	2012	2013
<i>Стимулятори</i>							
Рентабельність виробництва,	9,54	20,91	14,77	0,30	2,862	6,273	4,431
Рентабельність продукції, %	25,71	33,33	33,33	0,25	6,4275	8,3325	8,3325
Фондовіддача, грн.	0,81	0,89	0,72	0,15	0,1215	0,1335	0,108
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,73	0,71	0,72	0,12	0,0876	0,0852	0,0864
Фондоозброєність праці, млн. грн./чол.	0,099	0,097	0,127	0,10	0,0099	0,0097	0,0127
Коефіцієнт змінності	2,5	2,7	2,45	0,06	0,15	0,162	0,147
Питома вага автоматизованих робочих місць в загальній кількості, %	0,82	0,84	0,86	0,04	0,0328	0,0336	0,0344
Рентабельність продажу, %	8,9	7,4	10,3	0,23	2,047	1,702	2,369
Середній рівень перевиконання норм виробітку, %	1,5	8	5	0,20	0,3	1,6	1
<i>Дестимулятори</i>							
Коефіцієнт спрацювання основних засобів	0,27	0,29	0,29	-0,10	-0,027	-0,029	-0,029
Фондомісткість виробництва	1,23	1,12	1,39	-0,11	-0,1353	-0,1232	-
Трудомісткість, люд-год./вир-во 1тис.шт. продукції	35,74	32,86	26,36	-0,12	-4,2888	-3,9432	-3,1632
Середній рівень важкості робіт	1,3	1,26	1,25	-0,03	-0,039	-0,0378	-0,0375
Рівень виробничого травматизму та професійних захворювань	5	4	3	-0,09	-0,45	-0,36	-0,27
Інтегральний показник				1,00	7,098	13,962	12,868

Примітка: складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліків підприємства.

Результати діяльності досліджуваного підприємства в сфері управління персоналом та розраховані за цими даними інтегральні показники наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Результати діяльності підприємства в сфері управління персоналом за 2011-2013 роки

Показники	Періоди	Ваго-	Зважене значення у періоді
-----------	---------	-------	----------------------------

	2011	2012	2013	вий коєфі цієнт	2011	2012	2013
<i>Стимулятори</i>							
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	80,17	86,65	91,39	0,25	20,0425	21,6625	22,8475
Питомі витрати на розвиток персоналу, тис.грн./чол	0,545	0,397	0,422	0,20	0,109	0,0794	0,0844
Рентабельність витрат на оплату праці, грн	30,4	28,77	26,82	0,15	4,56	4,3155	4,023
Рівень мотивації	5,58	9,94	11,30	0,10	0,558	0,994	1,13
Віддача праці, грн./1грн	3,2	3,59	4,1	0,08	0,256	0,2872	0,328
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,85	0,88	0,89	0,05	0,0425	0,044	0,0445
Рентабельність персоналу, тис.грн/чол.	7,149	6,443	9,389	0,08	0,57192	0,51544	0,75112
Рівень конкурентоспроможності персоналу	4,21	4,21	4,56	0,20	0,842	0,842	0,912
Інтегральний показник якості персоналу	0,526	0,541	0,569	0,15	0,0789	0,08115	0,08535
Коефіцієнт освіченості	0,31	0,346	0,4	0,10	0,031	0,0346	0,04
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу 1 працівником	0,675	0,677	0,678	0,05	0,03375	0,03385	0,0339
<i>Дестимулятори</i>							
Частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства,%	30,65	32	32,5	-0,10	-3,065	-3,2	-3,25
Заплатомісткість продукції	0,33	0,31	0,28	-0,15	-0,0495	-0,0465	-0,042
Коефіцієнт плинності кадрів,%	0,5	0,68	1,86	-0,09	-0,045	-0,0612	-0,1674
Рівень конфліктності	0,17	0,12	0,088	-0,07	-0,0119	-0,0084	-0,00616

Інтегральний показник				1,00	23,954	25,574	26,814
------------------------------	--	--	--	------	---------------	---------------	---------------

Примітка: складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліків підприємства.

Результати діяльності підприємства в зовнішньому середовищі та розраховані інтегральні показники наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

Результати діяльності підприємства в зовнішньому середовищі у 2011-2013 роках

Показники	Періоди			Ваговий коефіцієнт Т	Зважене значення у періоді		
	2011	2012	2013		2011	2012	2013
Індикатор ефективності бізнесу	6	6	7	0,25	1,5	1,5	1,75
Індикатор ефективності використання економічного простору	5	6	5	0,20	1	1,2	1
Індикатор рівня доходу працівників підприємства	7	6	5	0,10	0,7	0,6	0,5
Частка витрат на соціальне забезпечення в загальних витратах на персонал, %	3,69	3,1	2,84	0,05	0,1845	0,155	0,142
Індикатор ефективності використання часу (Евч.)	7	7	8	0,03	0,21	0,21	0,24
Оцінювання споживачами та суспільством (споживчий рейтинг – СРп)	9	10	10	0,05	0,45	0,5	0,5
Інтегральний показник оцінки рівня організаційної культури (ІПрок)	0,74	0,77	0,78	0,03	0,022	0,023	0,023
Оцінювання конкурентами (діловий рейтинг – ДРп)	7	7	7	0,02	0,14	0,14	0,14
Самооцінювання працівниками та власниками (престижний рейтинг – МРп)	8	8	7	0,02	0,16	0,16	0,14
Бар'єри стратегічного планування (Бст.пл)	3	5	5	0,03	0,09	0,15	0,15
Принципи стратегічного планування (П ст.пл)	7	8	8	0,02	0,14	0,16	0,16
Моделі стратегічного планування (Мст.пл)	2	3	4	0,02	0,04	0,06	0,08
Якість стратегічного планування (Яст.пл.)	8	9	8	0,13	1,04	1,17	1,04

Показники, які плануються (Пл.пок)	9	10	10	0,05	0,45	0,5	0,5
Інтегральний показник				1,00	4,117	6,528	6,365

Примітка: складено та розраховано автором на підставі даних бухгалтерського та управлінського обліків підприємства.

Для того, щоб отримати загальну картину стану підприємства та мати змогу використати результати аналізу у подальших дослідженнях, існує необхідність в узагальненні отриманих результатів. Для цього за отриманими інтегральними показниками (табл. 5, рис. 1) побудуємо стратегічний контур підприємства (рис. 2), а також розрахуємо площу стратегічного поля досліджуваного об'єкта. Після цього розрахуємо індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства (ІКСР), який системно відображає успішність функціонування підприємства (табл. 5, рис 3).

Таблиця 5

Узагальнення результатів аналізу комплексного стратегічного розвитку ТЗОВ «Кромберг енд Шуберт Україна»

Показники	Фактичне значення у періоді			Відхилення від попереднього періоду			
				Абсолютне,+-		Відносне,%	
	2011	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Інтегральний показник результатів фінансової діяльності підприємства (ІПф)	4,209	5,338	14,937	1,129	9,599	26,82	179,82
Інтегральний показник результатів виробничої діяльності підприємства (ІПв)	7,098	13,962	12,868	6,864	-1,094	96,70	-7,84
Інтегральний показник результатів діяльності підприємства в сфері управління	23,954	25,574	26,814	1,62	1,24	6,76	4,85
Інтегральний показник результатів діяльності підприємства в зовнішньому	4,117	6,528	6,365	2,411	-0,163	58,56	-2,50
Індикатор комплексного стратегічного розвитку підприємства (ІКСР)	9,845	12,851	15,246	3,006	2,3955	30,53	18,64

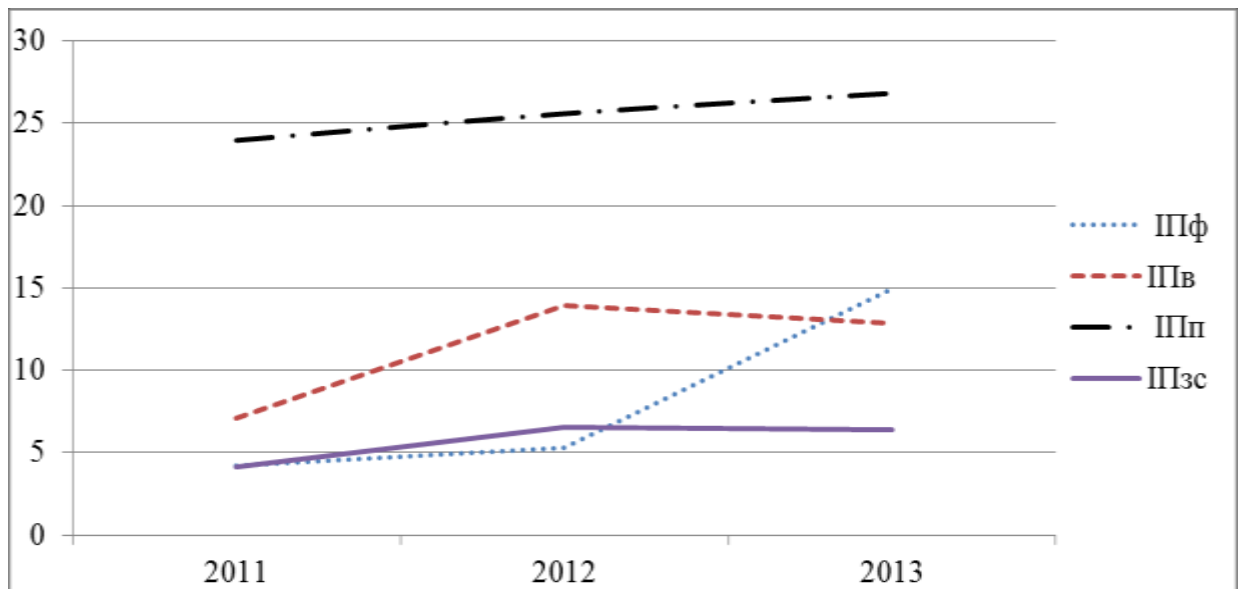


Рис. 1. Інтегральні показники результатів використання стратегічного ресурсного потенціалу підприємства

Побудуємо стратегічний контур підприємства. Визначення значення індикатора комплексного стратегічного розвитку підприємства (I_{sdc}^c) зводиться до розрахунку площі поверхні, яку на загальному полі займає контур підприємства. Площа поверхні поля підприємства (SC_{ent}) складається із суми площ кожного окремого показника (SA_{sp}), яка обчислюється [2,3]:

$$SA_{sp} = v \cdot w; \quad (1)$$

де v – зведене значення показника;

w – ширина сектору показника, в нашому випадку 1;

Поверхню контуру досліджуваного підприємства визначено як суму площ усіх показників

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp-i} = v_1 \cdot w + v_2 \cdot w + v_3 \cdot w + \dots + v_n \cdot w, \quad (2)$$

Виходячи з цього, коефіцієнт комплексного стратегічного розвитку підприємства (I_{sdc}^c) розраховано за формулою

$$I_{sdc}^c = \frac{SC_{ent}}{SC_g} \quad (3)$$

де SC_g – загальна площа контуру, яка розраховується як добуток кількості показників на максимальне значення, в даному випадку 1, кв. од:

$$SC_g = n \cdot h \quad (4)$$

де n – кількість показників;

h – максимальне значення, якого може досягти кожен з досліджуваних показників, розрахований як частка від ділення фактичного значення показників на їх оптимальне значення.

Отже, визначаємо стратегічний контур підприємства у 2011 році:

$$SC_{ent} = \sum_{i=1}^n SA_{sp-i} = v_1 \cdot w + v_2 \cdot w + v_3 \cdot w + \dots + v_n \cdot w,$$

У 2011 році: $4,209 \cdot 1 + 7,098 \cdot 1 + 23,954 \cdot 1 + 4,117 \cdot 1 = 39,378$;

У 2012 році: $5,338 \cdot 1 + 13,962 \cdot 1 + 25,574 \cdot 1 + 6,528 \cdot 1 = 51,402$;

У 2013 році: $14,937 \cdot 1 + 12,868 \cdot 1 + 26,814 \cdot 1 + 6,365 \cdot 1 = 60,984$

Як бачимо з наведених розрахунків, площа стратегічного поля підприємства суттєво розширилась за 2011-2013 роки, що є дуже позитивним явищем (рис 2). Особливо успішним у цьому плані був 2012 рік, оскільки з 2011 до 2012 року площа стратегічного поля ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна» зросла на 31%. У 2013 році це зростання було дещо меншим і склало 19%, що теж є непоганим результатом.

Висновки. Таким чином, розрахунок запропонованого коефіцієнта дає змогу об'єднати в єдину систему фінансові, трудові, економічні, соціальні та інші показники. Його розрахунок в динаміці дасть змогу оцінити результативність діяльності менеджерів, визначити вплив стратегічного планування на управління діяльністю підприємства.

Для визначення коефіцієнта комплексного стратегічного розвитку підприємства ми розраховували 60 ключових показників ТзОВ «Кромберг енд Шуберт» за 2011- 2013 роки.

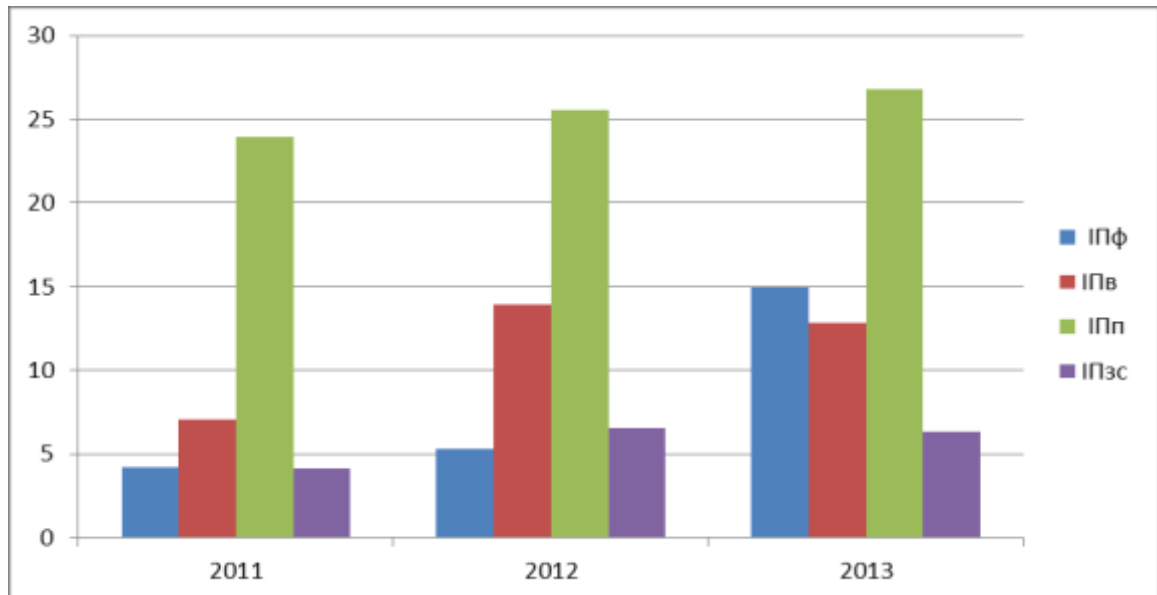


Рис. 2. Стратегічний контур ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна» у 2011-2013 рр.

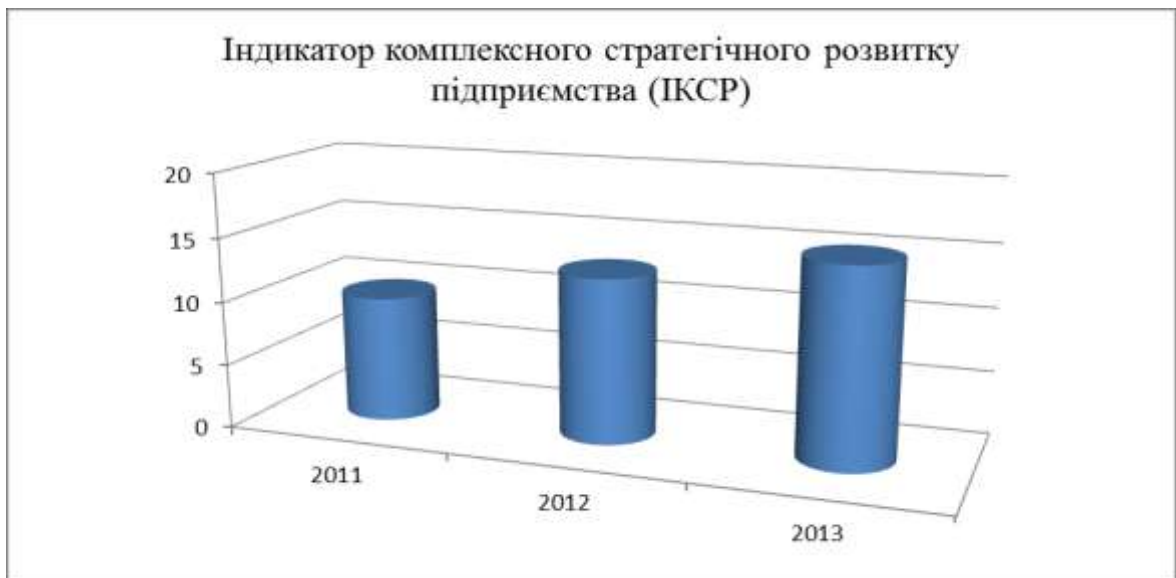


Рис. 3. Індикатор комплексного стратегічного розвитку ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна» у 2011-2013 рр.

Отримані результати розрахунків загалом показують, що досліджуване підприємство досить успішно здійснює стратегічне планування своєї виробничо-господарської діяльності, однак воно має ще більші можливості його вдосконалення й підвищення показників, якщо врахуватиме в своїй діяльності ключові фактори впливу та відповідним чином на них реагуватиме.

Узагальнюючи, можна зазначити, що запропонована система індикаторів стратегічного розвитку надає організації зовсім новий інструмент управління, який дає змогу переводити бачення організації та її стратегію в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації. Перевагою її є високий ступінь адаптивності за рахунок можливості зміни значимості окремих параметрів залежно від зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Крім того, на відміну від інших систем збалансованих показників вона включає не лише показники, які відображають зростання результатів функціонування підприємства (стимулятори), а й їх погіршення (показники-дестимулятори), що розширює її дієвість в управлінні ефективністю здійснення стратегічного планування.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку науково-методичних засад формування збалансованої системи показників та впровадження альтернативних моделей формування та вибору стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел

1. Верба В.А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

2. Котовська І. В. Послідовність реалізації стратегічного планування в контексті управління діяльністю машинобудівних підприємств / І. В. Котовська // Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 10-11 травня 2013 р.). – О.: Видавничий дім "Гельветика", 2013. – С. 47-49.

3. Котовська І. В. Стратегічне та довгострокове планування: основні відмінності / І. В. Котовська // Всеукраїнський науково-виробничий журнал Тернопільського інституту АПВ НААНУ "Інноваційна економіка". – 2011. – №1 (20). – С. 238-241.

4. Кузьмін О. Є. Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт: монографія / Кузьмін О. Є., Петришина Н. Я., Дорошкевич К. О. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 320 с.

5. Малярець Л.М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Харків: Вид ХНЕУ, 2008. – 180 с. (Укр.мов.)

6. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко// Маркетинг і менеджмент інновацій, – 2011. – № 1. – С.192-203

7. Островська Г. Планування на основі збалансованої системи показників // [Електронний ресурс] Сайт: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2010_3/PROBLEMS_OF_MICRO_AND_MACROECONOMICS/009.pdf

8. Роберт С.Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансированная система показателей [пер. с англ.] – М.: ЗАО «Олимп – бизнес», 2003. – 210 с.