

ВИКОРИСТАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ В ЕКОНОМІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 АНДРОСОВА Т. В., ГРІНЬКО А. П., ГРІНЬКО П. Л.

УДК 658.15

Андросова Т. В., Грінко А. П., Грінко П. Л. Використання збалансованої системи показників в економічному управлінні грошовими потоками торговельного підприємства

У статті обґрунтовано актуальність формування інформаційного забезпечення економічного управління грошовими потоками торговельного підприємства. Запропоновано процедуру побудови збалансованої системи показників грошових потоків, основною метою якої є збір, обробка та інтерпретація інформації про грошові потоки та процеси їх залучення, що необхідно для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Автором вивчено та згруповано можливі співвідношення показників чистого грошового потоку за складовими збалансованої системи показників при виділенні стадій (стану) діяльності торговельного підприємства. У зв'язку з цим виявлено, що підприємство може перебувати або в «стадії розвитку», яке характеризується високою ймовірністю функціонування в майбутньому, або в «стані виживання в сформованих умовах». Установлено, що є два типи стратегічного розвитку: стійкий стратегічний розвиток і нормальний стратегічний розвиток; і два типи стану: передкризовий і кризовий. Запропоновано визначення стратегії економічного управління грошовими потоками підприємства.

Ключові слова: збалансована система показників, економічне управління, інформаційне забезпечення.

Рис.: 2. **Бібл.:** 10.

Андросова Тетяна Василівна – кандидат економічних наук, професор, декан економічного факультету, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: barhatova_nataly@mail.ru

Грінко Алла Павлівна – кандидат економічних наук, професор, декан факультету менеджменту, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: grinko.alla@gmail.com

Грінко Павло Леонідович – старший викладач, кафедра міжнародної економіки, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: pavelgrinko@gmail.com

УДК 658.15

Андросова Т. В., Грінко А. П., Грінко П. Л. Использование сбалансированной системы показателей в экономическом управлении денежными потоками торгового предприятия

В статье обоснована актуальность формирования информационного обеспечения экономического управления денежными потоками предприятия. Предложена процедура построения сбалансированной системы показателей денежных потоков, основной целью которой является сбор, обработка и интерпретация информации о денежных потоках и процессах их привлечения, что необходимо для принятия управленческих решений. Автором изучены и сгруппированы возможные соотношения показателей чистого денежного потока по составляющим сбалансированной системы показателей при выделении стадий (состояния) деятельности предприятия. В связи с этим выявлено, что предприятие может находиться либо в «стадии развития», которая характеризуется высокой вероятностью функционирования в будущем, либо в «состоянии выживания в сложившихся условиях». Установлено, что есть два типа стратегического развития: устойчивое стратегическое развитие и нормальное стратегическое развитие; и два типа состояния: предкризисное и кризисное. Предложено определение стратегии экономического управления денежными потоками предприятия.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, экономическое управление, информационное обеспечение.

Рис.: 2. **Библ.:** 10.

Андросова Татьяна Васильевна – кандидат экономических наук, профессор, декан экономического факультета, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: barhatova_nataly@mail.ru

Грінко Алла Павлівна – кандидат экономических наук, профессор, декан факультета менеджмента, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: grinko.alla@gmail.com

Грінко Павел Леонидович – старший преподаватель, кафедра международной экономики, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: pavelgrinko@gmail.com

UDC 658.15

Androsova Tetiana V., Hrinko Alla P., Hrynko Pavlo L. Use of the Balanced Scorecard on Economic Management of the Trade Enterprise Cash Flows

The article shows urgency of formation of information support of economic management of the enterprise cash flows. It offers a procedure of building a balanced scorecard of cash flows, the main goal of which is collection, processing and interpretation of information about cash flows and processes of their attraction, which is required for making managerial decisions. The authors study and group possible relations of the pure cash flow indicators by the balanced scorecard components when marking out stages (state) of enterprise activity. The article shows that an enterprise could be either in the stage of development, characterised with high probability of future functioning, or in the stage of survival under the current conditions. It shows that there are two types of strategic development: sustainable strategic development and standard strategic development; and two types of state: pre-crisis and crisis. It offers a definition of the strategy of economic management of the enterprise cash flows.

Key words: balanced scorecard, economic management, information support.

Pic.: 2. **Bibl.:** 10.

Androsova Tetiana V. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Dean, Faculty of Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: barhatova_nataly@mail.ru

Hrinko Alla P. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Dean, Faculty of Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: grinko.alla@gmail.com

Hrynko Pavlo L. – Senior Lecturer, Department of International Economics, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: pavelgrinko@gmail.com

Однією з умов забезпечення діяльності торговельного підприємства на довгострокову перспективу є позитивний чистий грошовий потік – універсальний показник, що характеризує як діяльність підприємства в цілому, так і ефективність окремих процесів (продажів, закупівлі, інновацій тощо). Залежно від тих або інших обставин грошові потоки можуть свідчити про нарощування економічного потенціалу підприємства, підвищення рівня його ліквідності та платоспроможності, появу додаткових інвестиційних можливостей. Ефективно організовані грошові потоки є найважливішою ознакою «фінансового здоров'я» торговельного підприємства, основою досягнення високих кінцевих фінансових результатів, сприяють підвищенню ритмічності господарської і інвестиційної діяльності, забезпечують постійне зростання власного капіталу та конкурентної позиції на товарному і фінансовому ринках, є основою його економічного розвитку. Питанням управління грошовими потоками присвячується велика низка праць О. І. Бланка [1], Івашкевича В. Б. [2], Лігоненко А. О. [5], Фролової Л. В. [7], Хлевицької Т. Б. [8], Шевчука В. Р. [9] та інших. Але існуючі розробки щодо інформаційного забезпечення управління грошовими потоками підприємства більшою мірою орієнтовані на використання фінансової інформації. Тоді як інформаційне забезпечення економічного управління грошовими потоками повинно враховувати і оцінювати вплив в сукупності зовнішніх і внутрішніх, фінансових і нефінансових чинників на грошові потоки. *Метою* даної статті є дослідження можливості розробки процедури побудови збалансованої системи показників грошових потоків торговельного підприємства для ефективності економічного управління.

Як відомо, в умовах, коли споживчий ринок перетворився з «ринку продавця» в «ринок покупця», моделювання процесів управління грошовими потоками суб'єктів торговельної діяльності має орієнтуватися на сучасний, тобто бездефіцитний ринок. Навіть екстраполяційні моделі, необхідні для обґрунтування стратегій розвитку підприємств, повинні враховувати досягнутий рівень ринкових перетворень. Тому є доречним твердження Л. В. Фролової, що нові механізми управління суб'єктами підприємництва повинні ґрунтуватися на досягненнях ринкової трансформації економіки [7, с. 214 – 215], а Л. О. Лігоненко відзначає, що «практичною реалізацією бачення сутності підприємства як колективного індивідуума стала поширена в сучасному менеджменті практика деталізації та персоналіфікації цільових показників, узгодження їх в межах певної системи за допомогою збалансованої системи показників» [5, с. 228]. Збалансована система показників грошових потоків – це саме той інструментарій, який дозволяє формувати інформаційне забезпечення ухвалення стратегічних управлінських рішень. У даному аспекті грошові потоки виступають не тільки як ресурс, властивий до будь-якого підприємства, але й як універсальний показник, який дозволяє охарактеризувати діяльність підприємства відповідно до стратегічних цілей. Так, І. О. Бланк у своїх роботах вказує на те, що грошовий потік підприємства охоплює сукупність розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів, які генеруються його господарською діяльністю [1]. В. Б. Івашкевич цитує вислів одного із боснійських мислителів Іво Андрича, що «У основі всього, що люди створюють і споруджують, таяться гроші. Вони невидимі, як кров в тілі, але мають таке ж вирішальне значення для людини і всього, що їй належить» [2]. В. Шевчук зазначає,

що «за ринкових умов... грошовий потік розкриває динамізм підприємницької діяльності, де грошові надходження й вибуття мають постійний характер, йдуть безперервними потоками, а реалізація практично будь-якого управлінського рішення базується на аналізі грошових потоків. [9]. Проте існуючі методики аналізу грошових потоків, у більшості своїй, орієнтовані, в першу чергу, на вирішення тактичних завдань, ніж на оцінку діяльності підприємства в контексті реалізації стратегічних цілей. Це обумовлюється тим, що методики засновані на даних фінансового обліку і звітності та призводять до неповного використання можливостей потенціалу підприємства в цілях створення конкурентних переваг і стійкого розвитку в майбутньому. Вирішенням даної проблеми може стати застосування одного із інструментів реалізації стратегії – збалансованої системи показників (ЗСП). Ми підтримуємо думку Пилипенка А. А., що «у більшості випадків ЗСП розглядається майже як єдиний інструмент, який здатен вивести підприємство з кризи чи переорієнтувати на шляхи випереджаючого розвитку» [6, с. 239]. Специфічною особливістю ЗСП є використання фінансової та нефінансової інформації в розрізі складових: «Фінансова діяльність», «Контрагенти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Персонал». Основною метою створення збалансованої системи показників грошових потоків – є збір, обробка, і інтерпретація інформації про грошові потоки і процеси їх залучення, що необхідно для ухвалення стратегічних управлінських рішень. Одним із підходів до вирішення поставленого завдання може стати використання основ концепції збалансованої системи показників, яка була розроблена професорами Робертом Капланом і Дейвідом Нортоном [3], а також – тотального (комплексного) управління грошовими коштами, основоположником якої є А. Кінг [4]. Концепція ЗСП сформувалася на підставі гіпотези, що управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для ухвалення правильних і своєчасних управлінських рішень. Причиною цього є поступове, але неухильне збільшення вартості нематеріальних активів, таких як інтелектуальний капітал, інновації, репутація в загальній вартості компанії. Широка галузева структура дозволяє стверджувати, що інтерес до збалансованої системи показників не залежить від галузевої приналежності компанії. Це стосується і розміру підприємств – збалансована система показників приносить користь і дрібним, і середнім, і великим компаніям.

Особливості грошового потоку в торгівлі прямо пов'язані з товарорухом і сервісним обслуговуванням товарів і покупців. Він має два напрями руху: вхідний грошовий потік (надходження грошових коштів), отриманий від реалізації вихідного товарного потоку, і вихідний грошовий потік, викликаний витратами на формування вхідного товаропотоку на процеси всередині підприємства і в навколишньому середовищі, а також на виконання зобов'язань перед інвесторами, власниками підприємства, трудовим колективом і державою. Для можливості формування інформаційного забезпечення економічного управління пропонуємо розробити процедуру побудови збалансованої системи показників грошових потоків торговельного підприємства (*рис. 1*).

На першому етапі, з метою оцінки результатів і перспектив розвитку підприємства, необхідно розробити експрес-діагностику грошових потоків. Використовуючи як результативний показник чистого грошового потоку, слід

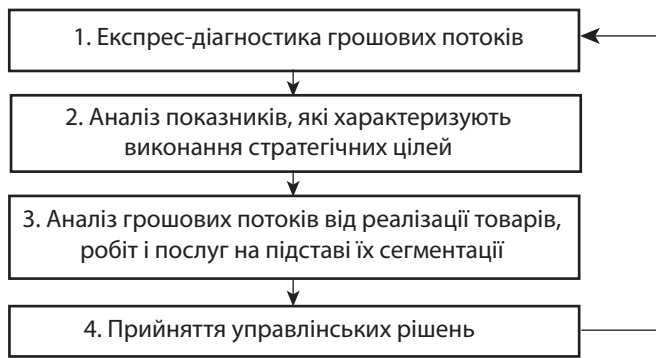


Рис. 1. Процедура економічного управління грошовими потоками

враховувати його специфіку, яка полягає в неоднозначному трактуванні збільшення або зменшення його значень. Так, наприклад, зменшення відтоку грошових коштів за рахунок скорочення обсягу реалізації свідчить про неефективну діяльність. А збільшення позитивного грошового потоку в результаті залучення позикового капіталу супроводжується зниженням фінансової незалежності. У зв'язку з цим, при виділенні стадій (стану) діяльності підприємства, були вивчені та згруповані можливі співвідношення показників чистого грошового потоку за складовими збалансованої системи показників грошових потоків (рис. 2). У силу того, що у складовій «Фінансова діяльність» відображаються грошові потоки за позиковим капіталом і зовнішніх інвестиціях, чистий грошовий потік розділимо на чистий грошовий потік від зовнішніх інвестицій ЧГПф (з.і) і чистий грошовий потік за процесами залучення та виплати позикового капіталу ЧГПф (з.к.). Таким чином, чистий грошовий потік за складовою «Фінансова діяльність» – це сума ЧГПф (з.і) і ЧГПф (з.к.).

Вивчивши можливі варіанти співвідношень показника чистого грошового потоку за складовими ЗСП, було виявлено, що підприємство може перебувати або в «стадії розвитку», яке характеризується високою ймовірністю функціонування в майбутньому, або в «стані виживання в сформованих умовах» (див. рис. 2). Таким чином, було виявлено два типи стратегічного розвитку: стійкий стратегічний розвиток і нормальний стратегічний розвиток; і два типи стану: передкризовий і кризовий

Угрупування співвідношень показників чистого грошового потоку за стадіями (станом) діяльності було здійснено з урахуванням таких умов:

1. Діагностика стійкого стратегічного розвитку можлива при досягненні позитивного чистого грошового потоку за складовими «Контрагенти», «Внутрішні бізнес-процеси».

2. Для досягнення нормального рівня стратегічного розвитку повинен спостерігатися позитивний чистий грошовий потік за складовою «Контрагенти» і негативний чистий грошовий потік за складовою «Внутрішні бізнес-процеси».

3. Передкризовий стан характеризується нездатністю підприємства досягти позитивного чистого грошового потоку за складовою «Контрагенти» та / або відсутністю вкладень у внутрішні бізнес-процеси. У даній ситуації підприємство може виживати за рахунок фінансової діяльності. Такий стан може бути короточасним внаслідок порушень платіжної дисципліни, як з боку підприємства, так і з боку контрагентів.

4. Кризовий стан характеризується негативним чистим грошовим потоком. Підприємство не ефективно використовує інвестиції у внутрішні бізнес-процеси, грошові потоки з поточної діяльності не покривають поточні витрати. У цій ситуації підприємство функціонує за рахунок залишку грошових коштів.

Дослідження співвідношень складових чистого грошового потоку дозволяє визначити, за рахунок яких джерел функціонує підприємство, куди направляє грошові кошти (на оновлення основних засобів, розширення географічної зони тощо), чи покривають надходження від поточної діяльності витрати на персонал і т. ін. Традиційне використання показників прибутку як оцінки діяльності менеджерів, на нашу думку, стимулює їх на вирішення короткострокових завдань замість реалізації стратегії. Для збільшення показників прибутку менеджери можуть скорочувати маркетингові витрати, витрати на розширення діяльності, інноваційні розробки тощо, що, у свою чергу, може призвести до незворотніх наслідків, а саме – до зниження конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Враховуючи вищевикладене, сформулюємо алгоритм експрес-діагностики грошових потоків, який передбачає таку послідовність дій:

1. Розрахунок показників чистого грошового потоку за складовими: «Фінансова діяльність», «Контрагенти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Персонал».

2. Визначення співвідношення позитивних і негативних складових чистого грошового потоку.

3. Визначення стадії (стану) діяльності підприємства на підставі отриманого співвідношення позитивних і негативних чистих грошових потоків за складовими, використовуючи запропоновану модель угруповання.

Запропонована система включає два нефінансові показники (коефіцієнт співвідношення нових і втрачених покупок, коефіцієнт плінності) і десять фінансових показників, що характеризують вплив нефінансових факторів (частка закупівель у домінуючих постачальників; частка покупок пріоритетних покупців; частка грошових потоків, спрямованих на задоволення претензій покупців; відсоток інноваційних надходжень у загальній сумі надходжень від реалізації; відсоток надходжень з нових географічних сегментів; частка виплат у негативному грошовому потоці; частка грошових потоків, спрямованих на соціальні процеси до негативного грошового потоку; питома вага витрат на навчання та інформаційне забезпечення в негативному грошовому потоці; частка матеріального стимулювання до загальної суми грошового відтоку на персонал). Залежно від умов діяльності набір показників може змінюватись.

Розраховуючи показник «частка закупівель у домінуючих постачальників» для торговельних підприємств, визнаємо постачальника домінуючим, якщо питома вага платежів становить не менше 20%. Однак даний критерій може змінюватись залежно від специфіки діяльності підприємства. Так, наприклад, М. В. Мельник пропонує визнавати залежність від постачальників при досягненні 10% загального обсягу поставок [10].

Аналіз даних показників характеризує:

1. Залежність підприємства від фінансової діяльності та постачальників і покупців – коефіцієнт фінансової залежності, чистий грошовий потік за процесами залучення і використання позикового капіталу, коефіцієнт співвід-

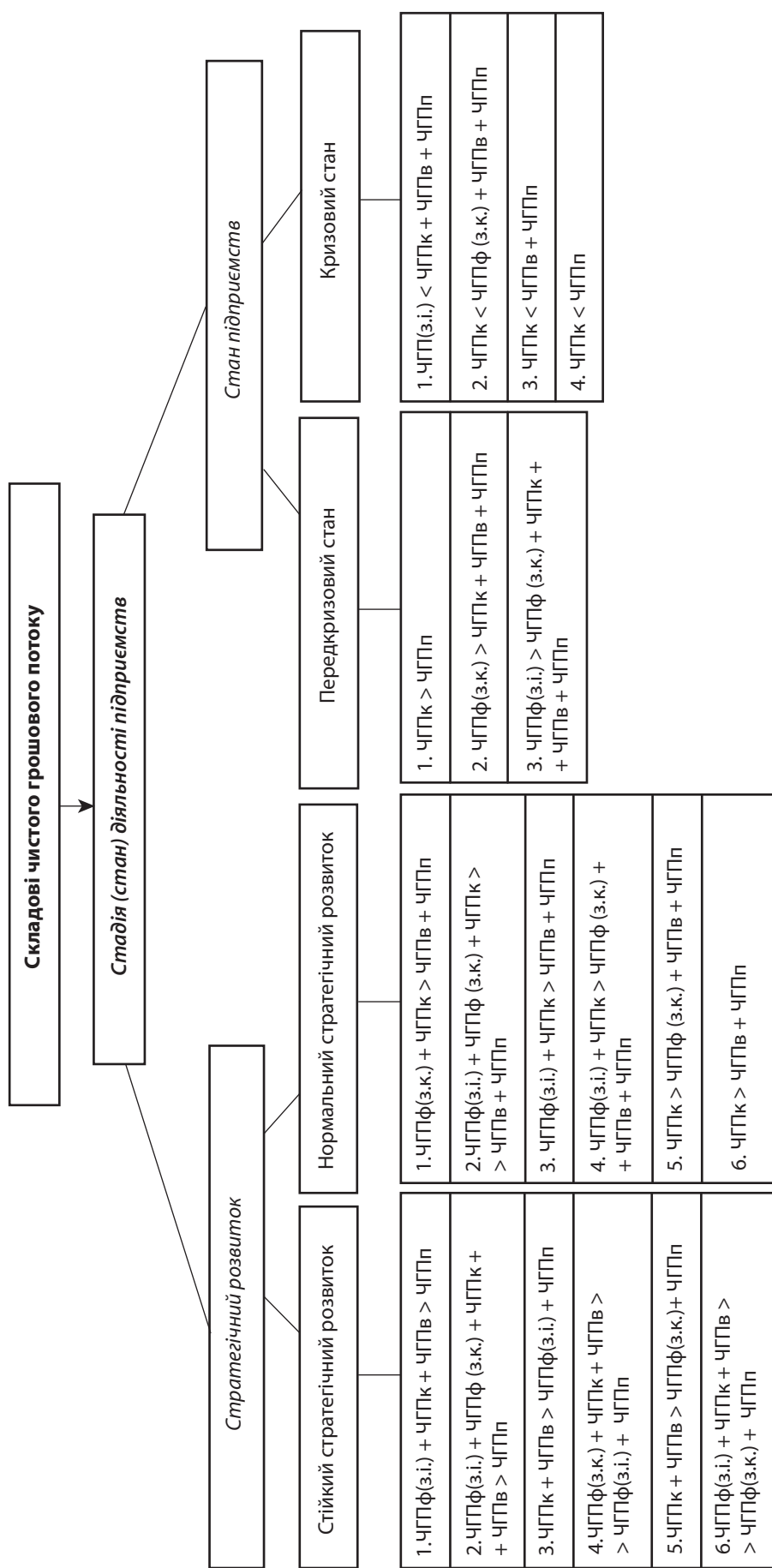


Рис. 2. Класифікація співвідношень чистого грошового потоку за складовими збалансованої системи показників

Позначки: ЧГПф – чистий грошовий потік за складовою «Фінансова діяльність»; ЧПф(з.і.) – чистий грошовий потік за складовою «Фінансова діяльність» за процесами зовнішніх інвестицій; ЧГПф(з.к.) – чистий грошовий потік за складовою «Фінансова діяльність» за процесами залучення і погашення позикового капіталу; ЧГПк – чистий грошовий потік за складовою «Контрагенти»; ЧГПв – чистий грошовий потік за складовою «Внутрішні бізнес-процеси»; ЧГПп – чистий грошовий потік за складовою «Персонал».

ношення нових і втрачених покупців, середній грошовий потік на одного покупця, частка закупівель у домінуючих постачальників тощо.

2. Взаємовідносини з клієнтами – частка грошового потоку від реалізації до позитивного грошового потоку, частка покупок пріоритетних покупців, коефіцієнт співвідношення нових і втрачених покупців за основним видом діяльності, середній грошовий потік на одного покупця, частка грошових потоків, спрямованих на задоволення претензій покупців.

3. Ефективність внутрішніх і зовнішніх інвестицій – чистий грошовий потік за процесами зовнішніх інвестицій, відсоток інноваційних надходжень у загальній сумі надходжень від реалізації, відсоток надходжень з нових географічних сегментів.

4. Ефективність внутрішніх бізнес-процесів – відсоток маркетингових витрат до надходжень від продажів, відсоток відрахувань на соціальні витрати в негативному грошовому потоці.

5. Тактичні резерви зростання грошових потоків – частка грошових потоків, спрямованих на задоволення претензій покупців, частка штрафів і пені фіскальних органів до негативного грошового потоку.

6. Рівень забезпеченості діяльності персоналу – питома вага витрат на навчання та інформаційне забезпечення в негативному грошовому потоці.

7. Ефективність діяльності персоналу – чистий грошовий потік на одного співробітника, показник ефективності діяльності персоналу; частка матеріального стимулювання до загальної суми грошового відтоку на персонал.

Аналіз даних показників може полягати в порівнянні їх значень у динаміці та/або з цільовими значеннями, розробленими на підприємстві. Вивчаючи різні варіанти показників за складовими збалансованої системи, було з'ясовано, що, незважаючи на існуючі дотепер розробки, кількісно не можна визначити причинно-наслідковий взаємозв'язок між показниками і визначеними рекомендованими універсальними значеннями. З одного боку, це ускладнює порівняльну оцінку даних показників, з іншого боку, у підприємств з'являється можливість самостійно розробляти цільові значення показників. Індивідуальна розробка дозволить своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, за допомогою виключення або введення показників та зміни їх цільових значень.

На третьому етапі розглядаємо грошові потоки від реалізації на основі їх сегментації. Одним із ключових процесів на будь-якому підприємстві є процес продажів, який приводить до темпу зростання обсягів торговельної діяльності, величини заробітної плати, виплат податковим органам, можливості здійснення зовнішніх і внутрішніх інвестицій. Сегментація грошових потоків від реалізації дозволить відстежити: взаємини з покупцями за диверсифікованими напрямками діяльності (сегментація грошових потоків за диверсифікованими напрямками діяльності), вплив географічного розташування покупців (сегментація за географічними сегментами), лояльність пріоритетних покупців (сегментація за ознаками пріоритетності покупців) тощо.

При розробці сегментів за специфічними ознаками необхідно пам'ятати, що вони можуть змінюватися не тільки за диверсифікованими напрямками діяльності, але й за групами пріоритетних і непріоритетних покупців.

При реалізації перших трьох етапів формування аналітичного забезпечення формується інформація, на підставі якої приймаються управлінські рішення, розробляються рекомендації та заходи щодо освоєння резервів зростання грошових потоків. Після реалізації запропонованих заходів необхідно знову проаналізувати ситуацію, що склалася, тобто послідовно реалізувати перераховані вище етапи.

ВИСНОВКИ

Підбиваючи підсумок, на думку автора, стратегія економічного управління грошовими потоками – це систематичне, комплексне дослідження процесів їх формування, розподілу та використання за допомогою вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх; фінансових і нефінансових факторів з метою оцінки здатності підприємства генерувати грошові потоки в контексті реалізації стратегічних цілей на довгострокову перспективу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бланк І. А.** Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 736 с.; Сорокина Е. М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 176 с.
2. **Ивашкевич В. Б.** Бухгалтерский и управленческий учет: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2008. – 574 с.
3. **Каплан Р. С.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
4. **Кинг А. М.** Тотальное управление деньгами / А. М. Кинг [Пер. с англ.]. – СПб.: Полигон, 1999. – 456 с.
5. **Лігоненко Л. О.** Обгрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством з позиції теорії фірми / Л. О. Лігоненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 227 – 231.
6. **Пилипенко А. А.** Збалансована система показників як інструмент управлінського консалтингу / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 238 – 241.
7. **Фролова Л. В.** Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти: монографія / Л. В. Фролова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2004. – 237 с.
8. **Хлевицька Т. Б.** Логістичний аналіз грошових потоків від підприємницької діяльності в торгівлі / Т. Б. Хлевицька // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. Вип. 7. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2003. – С. 90 – 96.
9. **Шевчук В. Р.** Аналітичне забезпечення раціоналізації грошових потоків підприємств (на прикладі меблевого виробництва України): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. е. н. / В. Р. Шевчук. – Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства, 2001. – 22 с.
10. **Экономический анализ в аудите: учеб. пособие / М. В. Мельник, В. Г. Когденко.** – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 543 с.

REFERENCES

- Blank, I. A. *Upravlenie denezhnyimi potokami* [Cash flow management]. Kyiv: Nika-Tsentr; Elga, 2002.
- Frolova, L. V. *Lohistychnе upravlinnia pidpriemstvovom: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Logistics business management: theoretical and methodological aspects]. Donetsk: DonDUET, 2004.
- Ivashkevich, V. B. *Bukhgalterskiy i upravlencheskiy uchet* [Accounting and management accounting]. Moscow: Magistr, 2008.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes, 2005.
- King, A. M. *Totalnoe upravlenie dengami* [Total control over the money]. St. Petersburg: Poligon, 1999.
- Lihonenko, L. O. "Obhruntuvannia teoretychnykh zasad ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvovom z pozytsii teorii firmy" [Justification of the theoretical foundations of economic business management from the standpoint of the theory of the firm]. *Biznes Inform*, no. 5 (2013): 227-231.
- Pylypenko, A. A., and Pylypenko, S. M. "Zbalansovana sistema pokaznykiv yak instrument upravlinskoho konsaltnhu" [Balanced Scorecard as a tool for management consulting]. *Biznes Inform*, no. 12 (2012): 238-241.