

УДК 336.018

Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві

Серединська В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу
Тернопільського національного економічного університету

Загородна О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу
Тернопільського національного економічного університету

У статті обґрунтовано необхідність використання інноваційних інструментів управління та шляхів їх інтеграції для розроблення стратегічного напрямку розвитку підприємства. Систематизовано методи стратегічного управління та інструменти їх реалізації. Зазначено пріоритетність збалансованого управління у підвищенні керованості підприємством.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічні цілі, стратегічні завдання, ключові показники ефективності, система збалансованого управління.

Seredynska V.M., Zahorodna O.M. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье обоснована необходимость использования инновационных инструментов управления и путей их интеграции для разработки стратегического направления развития предприятия. Систематизированы методы стратегического управления и инструменты их реализации. Указана приоритетность сбалансированного управления в повышении управляемости предприятием.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегические цели, стратегические задачи, ключевые показатели эффективности, система сбалансированного управления.

Seredynska V.M., Zahorodna O.M. WAYS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT IMPROVEMENT OF A COMPANY

The necessity of using innovative management tools and ways of integrating them to develop the strategic direction of the company was analysed; systematized methods of strategic management tools and their implementation were discussed; priority of sustainable management in improving the manageability of enterprise was covered.

Keywords: strategy, strategic management, strategic goals, strategic objectives, key performance indicators, balanced management.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Результати діяльності підприємства визначаються факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище є мінливим, не залежить від зусиль працівників, проте неврахування його впливу під час розроблення перспективних напрямів розвитку може обернутися катастрофічними втратами для суб'єкта господарювання. Нерелевантний характер факторів зовнішнього середовища зумовлює скорочення або розширення обсягів діяльності підприємства і може привести до змін у його внутрішньому середовищі. Для підвищення ефективності господарювання необхідним є спільне дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та стану зовнішнього середовища з метою вияв-

лення взаємозв'язків і розроблення альтернатив його стратегічного розвитку.

Вивчення господарської практики вітчизняних підприємств доводить, що стратегічному управлінню не приділяється належної уваги, а його менеджментом вирішуються переважно ситуаційні проблеми діяльності, пов'язані з прискоренням оборотності капіталу, покриттям його дефіциту, оптимізацією грошових потоків, зменшенням витрат і т. п. У практиці стратегічного управління недостатньо використовуються інноваційні інструменти, адекватні динамічним змінам зовнішнього середовища. Цей факт підтверджується результатами досліджень деяких науковців. Вони зазначають, що функціонування підприємств супроводжується невдалою побудовою і слабкою керованістю організаційних струк-

тур, невмінням налагодити результативні взаємовідносини між власниками, органами управління і працівниками підприємств, стагнацією та втратою здатності до розвитку, низьким рівнем адаптивності та гнучкості стосовно впливів зовнішнього середовища, високим рівнем бюрократизації, неефективною системою економічного стимулювання, нездатністю оперативного реагування на проблеми та вирішення конфліктів, непослідовним та елементарним управлінням [1]. За таких умов виникає необхідність у розробленні методичних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління, яка б дала змогу поєднати управлінський досвід минулого з новітніми надбаннями у сфері менеджменту та забезпечити високий рівень ефективності функціонування вітчизняних підприємств.

Для формування вираженої стратегії менеджери повинні застосовувати різні методи, які інтегрують різні теоретичні і практичні аспекти системи управління підприємством. Важлива роль у цьому належить методам, в основу яких покладено оцінювання їх результативності. Застосування цих методів дає можливість пов'язати існуючі бізнес-процеси із системою ключових показників ефективності, сформулювати дієвий механізм для мотивації працівників на виконання стратегічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління вивчалися багатьма науковцями. Серед них варто виокремити Б. Альстренда, І. Ансоффа, К. Боумана, Х. Віссема, П. Дойля, П. Друкера, Р. Каплана, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кіпланда, Г. Клейнера, Д. Лемпела, Д. Львова, Д. Нортонна, Д. Перкінса, Т. Пітерса, М. Портера, Х. Рамперсада, П. Сенте, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Уотермена та ін.

Незважаючи на важливість отриманих результатів, урахувавши складність окреслених проблем, вони продовжують залишатися об'єктом наукових дискусій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз проблем стратегічного управління свідчить, що менеджери намагаються підвищити конкурентоспроможність підприємства шляхом зниження витрат і, відповідно, росту облікового прибутку підприємства. Однак ці показники навряд чи можуть

бути використані для оцінювання стратегічної ефективності господарювання, адже не враховують ризик і вимоги інвесторів щодо прибутковості їхніх укладень. У цьому зв'язку в сучасних системах управління результативним показником ефективності роботи команди менеджерів виступає ріст обсягу капіталу, інвестованого власниками. За цих умов формування стратегічних рішень повинно спрямовуватися на створення споживчих цінностей шляхом продукування нової, більш привабливої продукції, що задовольняє існуючі та потенційні потреби покупців і сприяє зростанню вартості бізнесу. Тому вітчизняним підприємствам необхідно більше уваги приділяти проблемам підвищення результативності господарювання на основі використання новітніх систем управління.

Для реалізації своїх довгострокових цілей підприємство може застосувати певну сукупність методів стратегічного управління, які взаємодіють між собою (див. рис. 1). Перераховані методи управління, орієнтовані на результат, ґрунтуються на різноманітних теоріях і практиках управління, є їх своєрідним синтезом та інтеграцією.

Із метою реалізації багатовекторної політики управління бізнесом потрібно мати комплексну систему стратегічних цілей, збалансоване стратегічне оцінювання, до якого слід включати показники як фінансового, так і нефінансового характеру. Це дасть змогу розширити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, зумовить використання командою менеджерів збалансованої системи управління. Така система управління дасть змогу поєднати результати різних аспектів діяльності підприємства з метою досягнення ним довгострокових цілей.

Застосування концепції збалансованого управління веде до узгодження стратегічних цілей із тактичними діями, зовнішнього оцінювання діяльності з внутрішнім, використання фінансових і нефінансових показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між результативними показниками і факторами їх формування, деталізації стратегічних цілей на конкретні завдання і доведення їх до відповідних структурних підрозділів у формі певних показників, реалізації стратегії за допомогою побудови ефективного мотиваційного механізму.

Ідея створення системи показників, схожої до «приборної панелі» (instrument panel, dashboard) у літаку чи автомобілі, належить Дж. Джурану (кінець 1940-х років), який уважав,

що існування у бізнесі такої системи показників дало б змогу керівнику слідкувати за відхиленнями від «курсу» чи швидкістю «руху» і приймати обґрунтовані рішення. Ідеї Джурана привели до виникнення двох діаметрально протилежних наукових концепцій: мінімалізму, яка базувалася на обмеженій кількості оцінювальних показників (панель управління автомобілем), та максималізму, що передбачала використання значної кількості показників (за

прикладом будови панелі управління літаком). Взнявши за взірець панель управління літаком, яка містить значну кількість індикаторів, науковці відмічали, що деякі з них мають першочергове значення для пілота і тому повинні відслідковуватися ним постійно (висотомір, показники авіагоризонту, швидкість набору висоти, кут повороту і т. п.), інші – за необхідності (наявність і витрачання палива, температура і тиск масла, кількість оборотів у хвилину

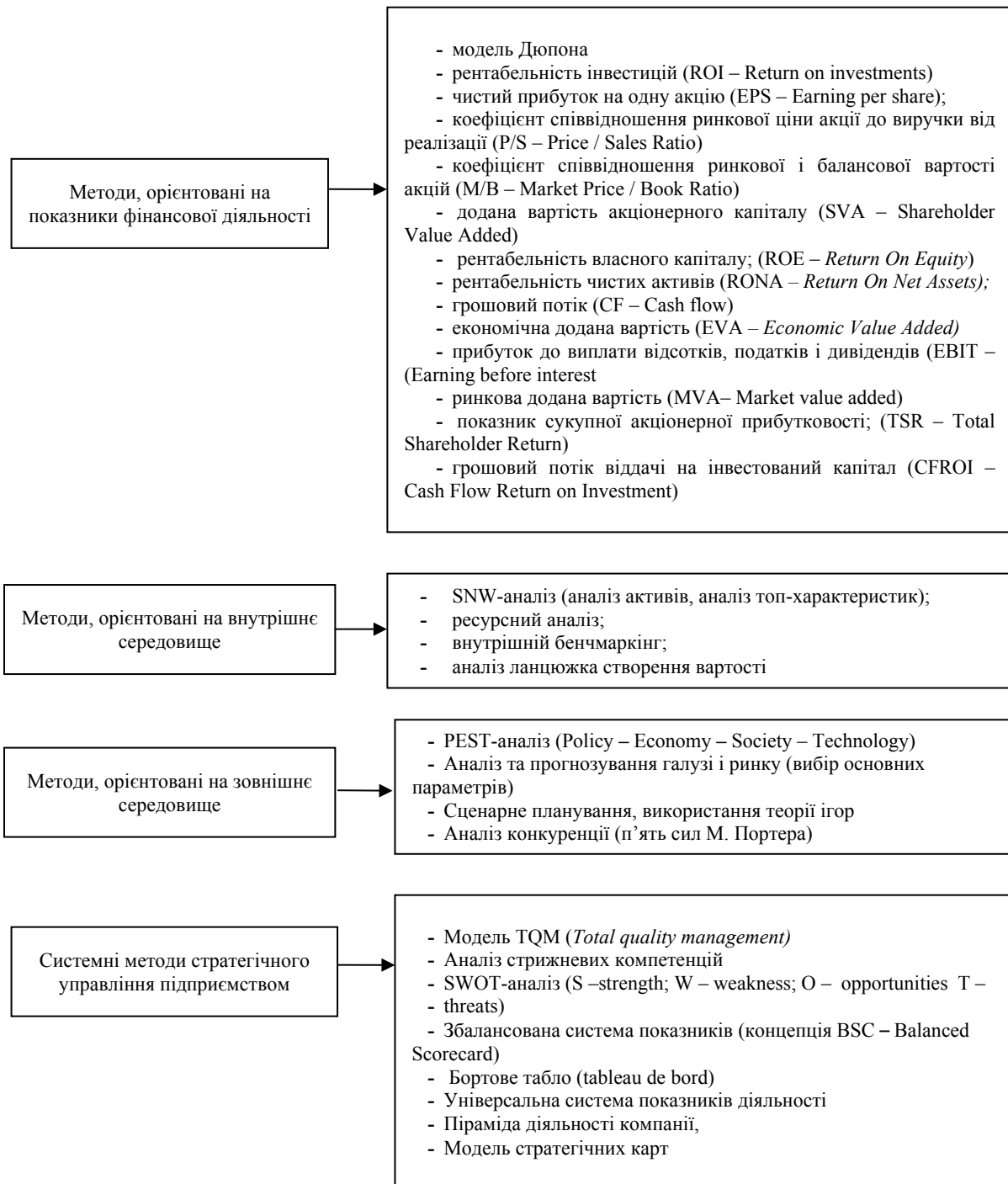


Рис. 1. Сукупність основних методів стратегічного управління

і т. п.). Крім того, різні інструменти управління літаком можуть бути первинними або вторинними залежно від стадії польоту (зліт, набір висоти, вибір курсу, рух до мети, приземлення). К. Радченко зазначає, якщо проводити паралель з бізнесом, панель управління бізнес-процесами повинна містити показники первинні (постійно контрольовані) і вторинні (періодично контрольовані), крім того, їх склад частково є змінним, тобто залежить від стадії життєвого циклу бізнесу і вибраної на тій чи іншій стадії стратегії розвитку [2]. Таку ж думку панельного управління підтримував і П. Друкер. Під час формування своєї концепції управління за цілями (Management by Objectives – MBO) він писав: «Цільові показники в ключових сферах бізнесу є панеллю приладів, необхідною для «пілота» сучасного ділового підприємства» [3].

У 1996 р. Р. Каплан і Д. Нортон, формуючи свою управлінську концепцію (Balanced Scorecard – BSC), зазначали: «Менеджери, як і пілоти, потребують апаратури, яка відслідковує множину зовнішніх і внутрішніх факторів» [4].

Проведені дослідження еволюції збалансованих моделей оцінювання ефективності господарювання свідчать, що ідеї збалансованої системи показників із метою управління бізнесом реалізовані багатьма науковцями [5], зокрема Ж.Л. Мало (бортове табло – *tableau de bord*); Ю. Вебером (система селективних показників); Р. Хьюбертом (універсальна система показників діяльності); К. Мак-Найром, Р. Лінчем і К. Кроссом (піраміда діяльності компанії), Л. Мейселем (модель стратегічних карт) та ін.

Стратегічне управління передбачає формування системи стратегічних цілей, що є короткими твердженнями, які описують конкретні дії, виконання яких дає змогу реалізувати базову та функціональні стратегії (інвестиційну, інноваційну, маркетингову і т. п.) підприємства. Сформовані стратегічні цілі доводяться до різних структурних підрозділів (бізнес-процесів) підприємства шляхом їх декомпозиції, що дає змогу узгодити їх взаємодію.

Для формування стратегій розвитку підприємства необхідно вивчити ринкові можливості підприємства, «слабкі місця» і майбутні конкурентні переваги в галузі з використанням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, виокремити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на основі PEST-аналізу, скористатися бенчмаркінгом, SWOT-аналізом, методами економічної евристики і т. д.

Із метою задоволення потреб споживачів, завоювання більшої частки ринку підприємство змушене вдосконалювати споживчі якості продукції, технологію її виготовлення. Це вимагає впровадження відповідної системи безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, процесів виробництва і сервісу (Total Quality Management). Дана система здатна інтегруватися з різними системами управління, а її використання дає можливість підприємству сформувати нові взаємовідносини між підрозділами, змістивши акцент із функцій на процеси, які узагальнюють усі необхідні операції для задоволення потреб споживачів. Наявність у підприємства сертифікату на відповідність стандарту ISO серії 9001 є свідченням того, що основні бізнес-процеси функціонують ефективно й орієнтовані на випуск якісної продукції, а підприємство прагне до постійного поліпшення діяльності, використовуючи загально визнані підходи та принципи. Це дає змогу розширити клієнтську базу, вийти на міжнародні ринки збуту, знизити витрати на забезпечення якості (витрати на виправлення браку, повторне обслуговування і т. п.), вдосконалити культуру виробництва, збільшити його рентабельність.

Досягнення стратегічних цілей і виконання стратегічних завдань здійснюється шляхом обґрунтування і вимірювання показників, що будуть характеризувати рівень їх виконання. Таким чином, стратегічне управління, орієнтоване на результат, дає змогу трансформувати конкретну діяльність і стратегію в досить повний набір ключових показників ефективності (КПЕ), в англійському варіанті – Key Performance Indicator (KPI). Вони стають об'єктом обговорення всіма працівниками підприємства, дають змогу описати бізнес, яким вони займаються, зрозумілою мовою, відображають логіку його ведення, містять сукупність фінансових і нефінансових показників.

Показник може розглядатися як ключовий, якщо він відповідає певним вимогам. Серед них: зв'язок зі стратегією діяльності підприємства, кількісний вимір, оперативність, економічність, зрозумілість, збалансованість, релевантність, нефрагментарність, динамічність, адекватність реальним бізнес-процесам.

Важливою складовою частиною стратегічного управління є формування оптимальної структури ключових показників ефективності. Вважається, що кількість показників, які характеризують виокремлений аспект діяльності, повинна бути в межах від 15 до 25% від загальної кількості показників. Частка фінан-

сових показників не повинна перевищувати 30%, а кількісних, із використанням натуральних одиниць виміру, – не більше 80%.

Простежимо еволюцію зміни фінансових показників оцінювання підприємства. У 20-ті роки ХХ ст. спеціалістами американської компанії DuPont (The DuPont System of Analysis) уперше було запропоновано модель формування рентабельності власного капіталу (ROE), яка включала рентабельність чистих активів (RONA), рентабельність активів (ROA), рентабельність реалізації, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт економічного росту (SGR)). Це дало змогу ув'язати фінансові показники з факторами виробництва і на цій основі оцінити здатність підприємства ефективно генерувати прибуток, збільшувати обсяги продажу, виявляти основні причини зміни тих чи інших показників, визначати темпи економічного розвитку підприємства.

У 60-х роках сукупність фінансових показників була доповнена показником «залишкового доходу» (RI), який визначають шляхом віднімання від облікового прибутку від операційної діяльності витрат, пов'язаних із залученням інвестованого капіталу. У 70–80-х роках ХХ ст. почали активно використовуватися в міжнародній практиці управління такі фінансові показники: чистий прибуток на одну акцію як відношення прибутку після виплати податків, відсотків та дивідендів за привілейованими акціями до кількості звичайних акцій компанії (EPS); коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B); коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки від реалізації (P/S); грошовий потік (CF) як сукупність чистого прибутку та нарахованої амортизації.

У 90-х роках ХХ ст. практиками починає застосовуватися система вартісно-орієнтованого управління. Це обумовлює розроблення різноманітних фінансових показників, які за своєю суттю реалізують дохідний підхід в оцінюванні бізнесу. Майбутні доходи бізнесу втілюються в показниках, які є похідними від грошових потоків, прибутку, дивідендів: економічна додана вартість (EVA); ринкова додана вартість (MVA); додана вартість акціонерного капіталу (SVA); грошова додана вартість (CVA), показник прибутковості інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI), загальна акціонерна віддача (TSR) [5].

Нефінансові ключові показники ефективності відображають особливості функціонування господарюючого суб'єкта та його бізнес-процесів, відрізняються неоднозначністю

розрахунку, інколи не мають фізичних одиниць виміру, тому їх вимірювання та оцінювання викликає певні труднощі.

Обґрунтуємо систему ключових показників ефективності для відділу маркетингу, які будуть актуальними для різних підприємств. Оскільки діяльність відділу маркетингу спрямована на вивчення поведінки споживачів, їх ставлення до підприємства, формування портрету «свого» споживача, укладання та виконання договорів, то його основною стратегічною ціллю можна вважати задоволення поточних, майбутніх потреб та очікувань наявних і потенційних споживачів. Ця стратегічна ціль деталізується конкретними завданнями. Ними можуть бути: формування довгострокових відносин із споживачами; збільшення частки ринку, досягнення лідерства в галузі за якістю; зміцнення бренду і т. д. Цілком зрозуміло, що стратегічні завдання диференціюються за галузями економіки і навіть за господарюючими суб'єктами однієї галузі. Виділяючи завдання, необхідно врахувати основні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що здатні впливати на показники діяльності підприємства. Це приводить до необхідності їх періодичного коригування під впливом змін.

Сформуємо систему ключових показників ефективності, що дають змогу оцінити виконання відділом маркетингу перерахованих завдань. Показники, які характеризують особливості функціонування відділу маркетингу, мають нефінансовий характер, неоднозначно трактуються, що ускладнює їх вимір та оцінювання.

Досягнення лідерства у сфері якості можна виміряти кількістю отриманих претензій, рекламаций, скарг (в абсолютному вираженні та у відсотках до обсягу продажу). Таке оцінювання необхідно здійснити за споживачькими сегментами, каналами збуту, видами продукції і т. п. Крім того, аналізування рекламаций споживачів дає змогу оцінити витрати, пов'язані з гарантійним обслуговуванням, сплатою штрафних санкцій за постачання неякісної продукції, вивчити частоту і повторюваність дефектів, розробити заходи з підвищення якості, попередження браку і зниження витрат.

Довготривалість відносин зі споживачами продукції можна оцінити за кількістю постійних, залучених і втрачених споживачів за аналізований період. Ріст коефіцієнта плинності активних споживачів вимагає вивчення причин їх втрати та розроблення заходів щодо збереження клієнтської бази.

Підприємство у своїй діяльності повинно враховувати інтереси споживачів і їх вимоги до якості продукції, робіт, послуг. Невиконання договірних зобов'язань обертається для підприємства не тільки зменшенням виручки і виплатою штрафних санкцій, а й в умовах конкуренції призводить до втрати ринків збуту продукції і спаду виробництва. Для оцінювання рівня задоволеності вимог споживачів і дотримання дисципліни поставання можуть бути використані: показники тривалості виконання замовлення, доступності товарних запасів для споживачів, коефіцієнти асортиментності, якості та ритмічності. Не можна не враховувати, що оплата штрафів, неустойок за порушення умов договору, а також відшкодування збитків не звільняють підприємство без згоди споживача від виконання зобов'язань по поставках продукції, виконанню робіт, послуг.

Якщо виявлено зниження обсягу реалізації та існує тенденція до його стійкості, необхідно вивчити ризикові канали збуту за способами, часом реалізації, місцем розміщення відносно споживачів. Реалізація може здійснюватися за формою прямих зв'язків із покупцями або через посередників (біржові операції із залученням брокерських фірм).

Успішність продукції на ринку визначається рівнем її конкурентоспроможності. Оцінити відповідність товару вимогам ринку чи параметрам товару-аналогу допоможе коефіцієнт конкурентоспроможності. Він розраховується шляхом зіставлення основної корисності товару, яка відображається у функціональних, ресурсозберігаючих і природоохоронних показниках, із витратами споживачів на його придбання і використання (ціна, витрати з установлення, монтажу та приведення товару у працездатний стан, витрати на поточний ремонт, на сервісне обслуговування по закінченні гарантійного терміну; витрати з утилізації відходів, які можуть з'явитися під час експлуатації товару і т. п.). Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності відображений нами у [6].

Система стратегічного управління повинна передбачати формування не лише стратегічних цілей, завдань, ключових показників ефективності (цільових, фактичних), але й розроблення необхідних заходів для їх реалізації. Кожен захід необхідно забезпечити людськими, фінансовими і технічними ресурсами та спрямовувати на досягнення конкретним показником його цільового рівня. Показники дають змогу з'ясувати рівень досягнення

цілей і успішність реалізації стратегії. Якщо показник не досягає свого цільового значення, це свідчить про наявність факторів, що стримують чи протидіють досягненню поставленої стратегічної мети. Даний факт указує на втрачені можливості підприємства і потребує коригувальних дій.

Після визначення стратегічних цілей, завдань у цілому по підприємству їх сукупність відображається у вигляді тактичних і оперативних завдань на рівні окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів, які пізніше деталізуються в індивідуальних планах кожного працівника. Останні складаються за участю керівників окремих структурних підрозділів (власників бізнес-процесів) і спрямовані на досягнення конкретних результатів безпосередньо на робочому місці. Індивідуальні плани повинні допомогти працівникам зрозуміти їх роль у досягненні стратегічних завдань підприємства й окремого бізнес-процесу, а також містити схеми стимулюючої винагороди й особистого розвитку. Це дає змогу встановити персональну відповідальність за досягнення їх заданого рівня.

Процеси формування цілей, завдань, показників та їх оцінювання повинні бути регулярними і відповідати змінам внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Треба вказати, що сукупність показників ефективності не слід формувати одноосібно керівниками підприємства, а колегіально, шляхом обговорення всіма співробітниками. Це дасть змогу краще зрозуміти поставлені завдання і визначити оптимальні шляхи їх досягнення.

Застосування системи стратегічного управління вимагає налагодження на підприємстві належних комунікаційних каналів, які б давали змогу персоналу і топ-менеджерам швидко обмінюватися інформацією, сприяли формуванню довірчих відносин, створювали умови для своєчасного здійснення коригувальних та запобіжних заходів.

Систему стратегічного управління необхідно орієнтувати на гармонізацію інтересів усіх співробітників підприємства відповідно до стратегії. Для побудови дієвого мотиваційного механізму на підприємстві, який би спонукав працівників до виконання стратегічних завдань, необхідно, щоб кожен із них поділяв культуру і цінності підприємства, переймався його проблемами. Цілком зрозуміло, що це можливе лише за умов співпадання індивідуальних цілей кожного співробітника з цілями

підприємства. Система мотивації на підприємстві повинна бути побудована так: намагаючись заробляти більше, працівники сприяють розвитку підприємства, а з розвитком підприємства у них з'являється можливість заробляти ще більше. Доречним при цьому є розроблення індикаторів оцінювання рівня досягнення індивідуальних результатів працівниками, що дають можливість установити розмір винагороди, а також оцінити наслідки їх невиконання. Такі індикатори використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але й для аналізу можливостей удосконалення і розвитку бізнесу. Розглянутий підхід дає змогу забезпечити розвиток підприємства і зростання результатів його діяльності.

Висновки з цього дослідження. У сучасних умовах господарювання розроблення виваженої стратегії розвитку вимагає використання інноваційних інструментів управління і формування на їх основі інтегрованої системи стратегічного управління. Такий інтегрований підхід формує універсальну систему координат для обґрунтування стратегічних рішень і вироблення шляхів їх реалізації.

У рамках запропонованого підходу охарактеризовано сукупність складових елементів стратегічного управління, які включають обґрунтування цілей, виокремлення конкретних завдань, розроблення збалансованої системи показників, а саме ключових показників

ефективності господарювання (фінансових, нефінансових) та ключових індикаторів досягнення особистих результатів працівниками.

Використання розглянутих інноваційних інструментів під час формування стратегії розвитку підприємства дасть змогу узгодити процес взаємодії різних підрозділів підприємства, розробити збалансовану систему показників оцінювання результатів на довгострокову перспективу.

У теоретико-прикладному аспекті цінність упровадження авторських розробок здійснює внесок у вирішення проблеми формування цілей та відповідних їм стратегічних завдань, ключових показників ефективності роботи відділу маркетингу підприємства, що сприятиме координації діяльності всіх підрозділів підприємства для досягнення спільної мети, а це, своєю чергою, дасть змогу значно підвищити ефективність роботи працівників підприємства.

Стратегічне управління вимагає розроблення методів управлінського впливу на підприємство та відповідних засобів збору та оброблення інформації; порядку визначення ключових показників та організації роботи з ними; методів ефективного впливу на працівників; систем контролю, тобто управлінської технології. Це і є основними напрямками, за якими мають здійснюватися методичні розробки для практичної реалізації інтегрованого підходу до стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мукан О.В. Формування систем корпоративного управління в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.В. Мукан; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2008. – 24 с.
2. Редченко К. Показательное несогласие : Balanced Scorecard и Tableau De Bord / К. Редченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
3. Drucker P.F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993. – 32 p.
4. Kaplan R.S. The Strategy-Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 2001. – 399 p.
5. Серединська І.В. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : [монографія] / І.В. Серединська, В.М. Серединська ; за заг. ред. Н.Б. Кирич. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. – 354 с.
6. Серединська В. М. Економічний аналіз : [навч. посіб.] / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович ; за ред. проф. Р.В. Федоровича. – Тернопіль : Астон, 2010. – 416 с.